

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Como influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa  
LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

**Autora:** Martha Alicia Ubillús Redrobán  
**Tutor:** Dr. Luis Edmundo Sarabia López

**Quito-2012**

I

0560

U15 Ubillus Redrobán, Martha Alicia

Cómo influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito / Martha Alicia Ubillus Redrobán. -- Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2012.

101 p., tabs., graf.

Tutor: Sarabia López, Luis Edmundo

## AGRADECIMIENTO

*Primero agradecer a mis padres que me dieron la vida, por su esfuerzo y apoyo para brindarme la mejor educación, a Dios por darme salud y vida y ser mi guía en todo momento, a mi hijo por ser parte de mi superación profesional, a mis hermanas que han sido un apoyo incondicional, a mi familia, que con su amor siempre han estado pendiente de mi superación personal, académica y laboral, a la Universidad Central del Ecuador por brindarme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencias, a mis maestros que han sido parte fundamental de mi formación académica, por impartir sus conocimientos que han sido muy valiosos en mi trayectoria personal y laboral.*

**Martha Ubillús Redrobán**

## **DEDICATORIA**

*Dedico principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante en mi vida profesional, a mi padre, que es mi pilar fundamental para salir a delante, por su gran amor y confianza que siempre ha tenido hacia mí y a mi hijo que ha sido mi inspiración para cumplir mi sueño.*

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 30 de septiembre del 2013

Yo, **Martha Alicia Ubillús Redrobán** autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. **1719482174**, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

*“Como influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa  
LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito”*

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes,

Atentamente,

f 

**Martha Alicia Ubillús Redrobán**  
**C.C. 1719482174**

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, **Martha Alicia Ubillús Redrobán** en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

*“Como influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa  
LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito”,*

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 30 de septiembre del 2013

f 

**Martha Alicia Ubillús Redrobán**  
**C.C. 1719482174**

## RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre **Psicología Industrial**, Salud Ocupacional, específicamente **Condiciones de Trabajo**. El **objetivo** fundamental es determinar qué factores afectan en el clima laboral a fin de tomar acciones preventivas. Los altos niveles de rotación motivan a probar que el clima laboral afecta en el desempeño. Se **fundamenta** en la teoría humanista de Robbins, investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la empresa y la teoría de Likert y Herzberg basada en el comportamiento y condiciones de trabajo; factores higiénicos y motivacionales que inciden en el desempeño laboral; tratado en dos capítulos: **clima laboral y desempeño**. Investigación correlacional no experimental con método inductivo deductivo, estadístico. A una población total de ciento ocho trabajadores operativos se ha evaluado clima laboral y desempeño; cuyos resultados evidencian que no se han identificado factores que afectan el clima laboral por tanto el desempeño es bueno. Un clima laboral adecuado y positivo permite e impulsa un rendimiento o desempeño laboral muy alto y por ende una baja rotación de personal

### CATEGORÍAS TEMÁTICAS:

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
SALUD OCUPACIONAL

**SECUNDARIA:** CONDICIONES DE TRABAJO

### DESCRIPTORES:

CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL  
CLIMA LABORAL – ENCUESTA  
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO – CUESTIONARIO  
LAAR COURIER EXPRESS SA

### DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

## **DOCUMENTARY SUMMARY**

Research work on Industrial Psychology, Occupational Health, specifically Working Conditions. The main objective is to determine what factors affect the working environment in order to take preventive action. The high turnover motivate prove that the work environment affects performance. It is based on humanistic theory Robbins, investigates the impact that individuals, groups and structure have on behavior within the company and Likert and Herzberg theory based on behavior and working conditions, hygiene and motivational factors that influence the work performance; treated in two chapters: work environment and performance. Nonexperimental correlational research inductive deductive statistics. One hundred and eight total population has been assessed operating workers working environment and performance, the results show that no factors have been identified that affect the work environment so the performance is good. A positive and healthy work environment allows and promotes a performance or work performance very high and therefore a low staff turnover

### **SUBJECT CATEGORIES:**

**PRIMARY**                      INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
                                     OCCUPATIONAL HEALTH

**SECONDARY:**              WORKING CONDITIONS

### **DESCRIPTORS:**

WORK CLIMATE AND JOB PERFORMANCE  
WORK ENVIRONMENT - SURVEY  
THE PERFORMANCE EVALUATION - QUESTIONNAIRE  
LAAR COURIER EXPRESS SA

### **GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:**

SIERRA - PICHINCHA - QUITO TABLA DE CONTENIDOS



## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Declaratoria de Originalidad .....	v
Autorización de la Autoría Intelectual .....	vi
Resumen documental .....	vii
Documentary summary .....	viii
Tabla de contenidos .....	viii
Tabla de cuadros .....	91
Tabla de gráficos .....	91

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Introducción .....	1
Justificación del problema.....	1
Descripción del problema.....	1
Planteamiento del problema .....	2
Preguntas .....	2
Objetivos .....	2
General .....	2
Específicos .....	2
Justificación e Importancia.....	3

### MARCO TEORICO ..... 4

Fundamentación teórica .....	4
------------------------------	---

### CAPÍTULO I..... 5

1. Clima laboral .....	5
1.1 Concepto y generalidades sobre clima laboral .....	5
1.2 Importancia del clima laboral.....	6
1.3 Procesos que intervienen en el clima laboral .....	6
1.4 Características del clima laboral.....	7
1.5 Variables que influyen en el clima laboral .....	8
1.6 Teorías sobre el clima laboral.....	9
1.6.1 Teoría del clima laboral de Likert .....	9
1.6.2 Teoría de Frederick Herzberg.....	11
1.6.3 Teoría sobre el clima laboral de McGregor.....	11
1.6.4 Teoría “X”: Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria.....	11
1.6.5 La concepción de administración es la siguiente .....	12
1.6.6 Teoría “Y”: nueva concepción. Democrática, consultiva y participativa.....	12
1.7 Funciones del clima laboral.....	12
1.8 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima laboral.....	14
1.9 Tipos de clima laboral .....	17
1.10 Climas de alta y baja efectividad.....	18
1.11 Beneficios positivos del clima laboral satisfactorio. ....	23
1.12 Resultados de un clima laboral negativo.....	23
1.13 Elementos del clima laboral .....	23
1.14 Instrumentos que mide el clima laboral .....	24

### CAPÍTULO II..... 26

2. Desempeño laboral .....	26
2.1 Concepto de desempeño laboral.....	26
2.2 Importancia del desempeño laboral.....	26
2.3 Finalidad.....	27

2.4	Porqué se debe evaluar el desempeño .....	27
2.5	Propósito de la evaluación al desempeño .....	28
2.6	Funciones de la evaluación .....	29
2.7	Quien debe evaluar el desempeño .....	30
2.8	Beneficios de la evaluación al desempeño .....	30
2.9	Barreras ante una evaluación del desempeño .....	32
2.10	Principales factores que afectan el desempeño del cargo .....	33
2.11	Métodos modernos de evaluación al desempeño .....	33
2.12	Aplicaciones de un sistema de evaluación del desempeño .....	37
<b>MARCO METODOLOGICO .....</b>		<b>39</b>
	Hipótesis .....	39
	Definición Operacional .....	39
	Matriz de variables .....	39
	Tipo de Investigación .....	40
	Diseño de la Investigación .....	40
	Población y Muestra .....	40
	Muestra .....	40
	Técnicas e Instrumentos .....	40
	Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos .....	40
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>42</b>
	Presentación (gráficos y tablas) .....	42
	Análisis y discusión de los resultados .....	67
	Comprobación de hipótesis .....	67
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>70</b>
	Conclusiones .....	70
	Recomendaciones .....	71
<b>C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>72</b>
	Tangibles .....	72
	Virtuales .....	72
<b>ANEXOS .....</b>		<b>73</b>
	Anexo A. Proyecto de Investigación .....	73
	Anexo B. Encuesta de evaluación al desempeño .....	82
	Anexo C. Encuesta de clima laboral .....	85
	Anexo D. Glosario técnico .....	90

## **B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Introducción**

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de éstos y de las empresas.

De esta manera se identificó realizar un estudio de cómo se encuentra el clima laboral en el personal operativo de LAARCOURIER EXPRESS S.A., realizando una encuesta de clima, seguido de una evaluación al desempeño donde se verificó que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores tomando en cuenta que los valores dependen del factor medido por la encuesta de clima.

LAARCOURIER EXPRESS S.A. es una empresa que desea lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

El diagnóstico de clima laboral permitirá a LAARCOURIER EXPRESS. S.A. crear un punto de equilibrio en su desempeño, que permitirá enlazar necesidades tanto de la empresa como del trabajador, por lo que el desempeño será más satisfactorio, en donde los más beneficiarios serían los clientes externos, es por ello que se ha considerado importante el clima laboral ya que es un factor determinante en el desempeño del personal, a fin de elevar la productividad y excelencia desarrollando un trabajo en equipo para lograr los objetivos en común.

En la presente investigación se llegó a la conclusión que los subsistemas de talento humano son de gran importancia ya que están relacionadas directamente con el trabajador por lo tanto todos afectan, ya que si algún subsistema no se está desempeñando bien se reflejará en los objetivos de la empresa; es decir si existe mal estar en los trabajadores esto afectará al clima laboral por ende bajará la productividad en su desempeño.

El crear un equilibrio entre clima y desempeño permitirá a la empresa contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir valores, objetivos, estilos de comunicación propios de la empresa para llegar al objetivo en común.

Para lograr excelentes resultados se debe considerar al talento humano como un factor vital que genera eficiencia y productividad a partir de un buen clima, con un alto nivel de compromiso entre ellos y la empresa capaces de construir un óptimo desarrollo.

El diagnóstico de clima laboral constituye un mecanismo importante que en esencia evalúa el esta-

do actual de la empresa, identificando cuales factores propician bienestar y cuales deben mejorarse.

### **Justificación del problema**

Mantener un clima laboral favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir los objetivos de la empresa. Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene dicha empresa, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que puedan causar conflictos organizacionales, para que de esta manera pueda buscarse soluciones que mejoren los procesos que desempeñan, por lo que es necesario estudiar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores ya que de estos depende su desempeño.

### **Descripción del problema**

LAARCOURIER EXPRESS S.A. Hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios, es por eso que el principal problema es el nivel de rotación por parte del departamento de operaciones, considerándose como factor de estudio el clima laboral con la finalidad de establecer los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

### **Planteamiento del problema**

¿Qué factores influyen en el clima laboral para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A.?

### **Preguntas**

¿EL estudio del clima laboral permitirá el incremento del desempeño y por ende la baja rotación del personal?

¿Los diferentes factores que afectan al clima laboral son causas para la satisfacción o insatisfacción laboral?

### **Objetivos**

#### **General**

Determinar qué factores afectan en el clima laboral para el desarrollo de las actividades del personal operativo a fin de tomar acciones preventivas, de LAARCOURIER EXPRESS. S.A. en la matriz y sucursales Sierra, periodo Octubre 2011- 2012.

#### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico del clima laboral.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

## **Justificación e Importancia**

La necesidad del estudio del clima laboral, que prevalece la empresa surge del principio de que si sus trabajadores sienten bienestar, estarán satisfechos los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la LAARCOURIER EXPRESS S.A. Por otra parte, mantener un clima laboral favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir los objetivos de la empresa.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene LAARCOURIER EXPRESS S.A., es necesario que tengan bien definidos los aspectos que puedan causar conflictos laborales, para que de esta manera pueda buscarse soluciones que mejoren los procesos que desempeñan, por lo que es necesario estudiar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores ya que de estos depende su desempeño. El clima laboral junto con las estructuras, las características laborales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la empresa.

Al ser el clima laboral un factor importante en el desempeño de los trabajadores, se ha visto la necesidad de determinar si el clima influye en el desempeño, donde se permitirá crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha quedaría cerrada y se desarrollaría un clima de trabajo satisfactorio que permita enlazar las necesidades de la empresa con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño sería satisfactorio y donde los beneficiarios serían los clientes externos ya que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecutan.

Es importante el estudio de clima y desempeño para el personal de LAARCOURIER EXPRESS S.A., ya que permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su empresa y aparte puede ayudar tanto a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. Un clima laboral negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, tarde o temprano, un mal clima laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna.

El clima laboral nos permitirá conocer las prácticas de la empresa, es decir si se tiene una percepción positiva o negativa en los trabajadores.

Es entonces la medición del clima laboral, la herramienta indicada para analizar cuál es la percepción del empleado en torno a la empresa y a su desempeño en el mercado.

## MARCO TEÓRICO

### Fundamentación teórica

La investigación que se realizó en LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito, se enfoca en el diagnóstico de clima laboral, y así determinó la influencia del clima sobre el desempeño de acuerdo a los factores determinados en la encuesta de clima laboral.

Se debe recalcar la fuerza laboral de la empresa, ya que un recurso importante le permite ser competitivo, y el potencial humano puede desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas ya que es necesario que los trabajadores estén contentos con sus puestos de trabajo y con el ambiente que hay dentro de la empresa, es por ello que la direccionalidad de Stephen Robbins, abordando un enfoque individual y grupal indica la relación que existe en clima laboral. Este autor manifiesta en forma clara temas relacionados con el clima y desempeño.

En base a la teoría de sistemas de Robbins, permite que se describa el comportamiento interno y externo de la empresa, en lo interno se ve como la gente realiza sus tareas y en lo externo los factores que influyen en su desempeño.

Se presenta un modelo general que define el comportamiento organizacional e identifica las principales variables dependientes e independientes mediante ejemplos claros y sencillos, como la productividad, satisfacción laboral, eficacia, entre otros.

Sin embargo la teoría de Frederick Herzberg y Likert influyen en la percepción individual del clima, se basa en la direccionalidad del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima laboral, este puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la empresa y que incide directamente en el desempeño de la misma.

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de la empresa. Una manera de descubrir el clima actual que existe en la empresa es realizando un diagnóstico de clima laboral. Este estudio consiste en la aplicación de encuestas, entrevistas que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Clima laboral**

#### **1.1 Concepto y generalidades sobre clima laboral**

Como una primera definición decimos, Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. Según Robbins Stephen (2000).

Una segunda definición, “El clima laboral lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, tecnología, políticas de la compañía, las metas operacionales, reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)”. Idalberto Chiavenato

Una tercera definición, El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente y entorno interno. Carlos Méndez.

Una cuarta definición; El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Según Gálvez (2004).

Una quinta definición El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” (Navarro: 2006).

El clima laboral es el medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo.

Por otra parte se puede decir clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

## **1.2 Importancia del clima laboral**

La eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y para ello la conducta y el comportamiento de los recursos humanos de LAARCOURIER EXPRESS S.A. son decisivos, jugando el clima laboral un rol preponderante.

Esta temática posee especial importancia para LAARCOURIER EXPRESS S.A., ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes.

Por supuesto de vital importancia también la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos, estas conductas inciden en la organización, y por ende, en el clima laboral.

## **1.3 Procesos que intervienen en el clima laboral**

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

**Agentes internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión, es por ello que LAARCOURIER EXPRESS S.A., presenta un clima adecuado facilitado para sus trabajadores, transporte, comedor, seguros de accidentes y más beneficios que compensen y aumente la productividad beneficiándose así las dos partes.



**Agentes externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras, familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar. El estudio de los agentes externos es importante para establecer las estrategias que se utilizaran para establecer estar en igualdad de condiciones con la competencia, es por ello que LAARCOURIER EXPRESS S.A. debería equilibrar los agentes externos otorgando beneficios que incluyan a la familia, procurando igualdad de condiciones con otras empresas para que el trabajador no se sienta perjudicado de alguna manera por la empresa.

#### **1.4 Características del clima laboral**

A fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima Laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estos pueden ser internos o externos.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima Laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima Laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento laboral.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo como presenta LAARCOURIER EXPRESS S.A. en los (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la empresa como (sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneración). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo como (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un clima laboral, tendrá consecuencias para la empresa a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la empresa.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes:

Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:

Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad, es por ello que el estudio de clima laboral en LAARCOURIER EXPRESS S.A., intervendrá en los factores más relevantes para conseguir mayor productividad y satisfacción de los trabajadores.

### **1.5 Variables que influyen en el clima laboral**

El clima laboral es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, que tienen relación directa con LAARCOURIER EXPRESS S.A.
  - Las interacciones de los trabajadores de LAARCOURIER EXPRESS S.A. con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
  - Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de los trabajadores de LAARCOURIER EXPRESS S.A. durante sus interacciones.
  - Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
  - El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.
- Los estudios de este tema sostienen que el clima en las empresas está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

**El individuo:** Las características de cada individuo, el cual comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influirá sobre su comportamiento y sobre su ambiente al interior de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A.

**Los grupos:** La dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de LAARCOURIER EXPRES S.A., su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima laboral.

**Los factores físicos:** Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo.

**Los procesos de trabajo:** Los procesos organizacionales tales como: el flujo de decisiones, las formas y niveles de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las interacciones personales. El esfuerzo requerido en el manejo de máquinas o manipulación de materiales, la secuencia de actividades para la ejecución del trabajo.

**La estructura:** La forma como está compuesto el sistema administrativo formal compuesto por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicaciones y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura de LAARCOURIER EXPRES S.A., las

jerarquías y niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectaran sobre el clima laboral.



## 1.6 Teorías sobre el clima laboral

### 1.6.1 Teoría del clima laboral de Likert

La teoría de clima Laboral de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**1. Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2. Variables intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la empresa.

**3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima laboral, estos son:

**1. Clima de tipo autoritario.**

1.1. Sistema I. Autoritario explotador.

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

**2. Clima de tipo participativo.**

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

**El clima autoritario, sistema I autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**El sistema II autoritario paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**El clima participativo, sistema III, consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**El sistema IV, participación en grupo:** existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima laboral favorable dentro de la empresa.

### **1.6.2 Teoría de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg postuló la teoría de los dos factores del clima laboral, basándose en la satisfacción de necesidades de la pirámide de Maslow, agrupando en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: los de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales, que necesitan ser constantemente supervisados para evitar la insatisfacción del personal. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, etcétera.

Por otra parte, los factores motivacionales surgen desde el interior de la empresa, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades como LAARCOURIER EXPRESS S.A. desea para su equipo de trabajo.

### **1.6.3 Teoría sobre el clima laboral de McGregor**

McGregor examinó las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso dos modelos llamados teoría X y teoría Y.

### **1.6.4 Teoría “X”: Concepción tradicional: Autocrática, impositiva y autoritaria**

#### **Premisas:**

Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.

- El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.
- El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- El hombre común tiene relativamente poca ambición.
- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios. La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.

- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.
- Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

#### **1.6.5 La concepción de administración es la siguiente**

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la empresa.

Sin la intervención activa de la empresa, las personas serían pasivas frente a las labores de la empresa e inclusive se resistirían a ellas.

#### **1.6.6 Teoría “Y”: nueva concepción: democrática, consultiva y participativa**

##### **Supuestos:**

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos.
- Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse.
- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- Las personas pueden llevar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.
- El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

#### **1.7 Funciones del clima laboral**

Las funciones del clima laboral son:

**Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que “no está vinculado” con la tarea que realiza, se comprometa.

**Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

**Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**Intimidad:** Que los trabajadores gocen de las relaciones sociales amistosas, esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.

**Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

**Énfasis en la producción:** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**Empuje:** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

**Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Recompensa:** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

**Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**Conflicto:** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

**Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**Selección basada en capacidad y desempeño:** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

**Tolerancia a los errores:** El importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

**Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### **1.8 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima laboral**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico laboral:

**1. Retroalimentación:** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no to-



maba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades inter-grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

**3. Incremento en la interacción y la comunicación:** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**4. Confrontación:** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos inter-grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**5. Educación:** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos
- b) Las creencias y actitudes anticuadas
- c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**6. Participación:** Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas.

Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico laboral.

**7. Responsabilidad creciente:** Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

**8. Energía y optimismo crecientes:** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

## **1.9 Tipos de clima laboral**

- **Autoritario - sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista - sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

**Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.**

### **Clima psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que él también este próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

### **Clima agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos, deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

### **Clima colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

### **Clima laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos laborales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización ésta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

## **1.10 Climas de alta y baja efectividad**

### **Climas orientados a actividades:**

#### **Clima estancado**

El clima estancado es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse

ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

#### **Indicadores del clima estancado:**

- ✓ Trabajando bajo reglas estrictas a todos los niveles.
- ✓ Resultados aceptables muy escasos.
- ✓ Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad.
- ✓ Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- ✓ Demasiados gerentes poco creativos; poco originales; con mentalidad estrecha.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Baja preocupación a los errores y a la calidad.
- ✓ El gerente típico se aprecia poco involucrado.
- ✓ Baja cooperación.

#### **Clima de sumisión**

El clima de sumisión es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad.

Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupado con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

#### **Indicadores del clima de sumisión:**

- ✓ Se omiten o suavizan los desacuerdos.
- ✓ Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil.
- ✓ Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- ✓ La preocupación de la organización se ve a lo fácil, no a lo difícil.
- ✓ Pocas iniciativas; pasividad.
- ✓ Poca dirección.
- ✓ Poca preocupación por resultados.
- ✓ Mucho interés en actividades sociales.
- ✓ El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido, gentil.

#### **Clima autoritario**

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad.

El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

**Indicadores del clima autoritario:**

- ✓ Comunicación primordialmente hacia abajo.
- ✓ Más órdenes, menos consultas.
- ✓ Los superiores se ven como críticos y amenazantes.
- ✓ Énfasis en productividad de corto plazo, no de largo plazo.
- ✓ Supresión de desacuerdos.
- ✓ Acción inmediata; resultados requeridos.

**Clima ambiguo**

El clima ambiguo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada.

Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aun cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

**Indicadores del clima ambiguo:**

- ✓ Ambivalencia sobre el propósito global.
- ✓ Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.
- ✓ Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- ✓ Las decisiones por mayoría son una regla; se aceptan aunque no sean óptimas.
- ✓ Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.
- ✓ Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- ✓ El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

**Clima orientado a los resultados:**

**Clima de equidad**

El clima de equidad es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto una

un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos.

Respaldado por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

**Indicadores del clima de equidad:**

- ✓ Mantenimiento a sistemas establecidos.
- ✓ Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
- ✓ Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones.
- ✓ Referencia a reglas constante.
- ✓ Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.
- ✓ Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos.
- ✓ Grandes tomos de políticas y procedimientos.
- ✓ El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas, equitativo.

**Clima humanitario**

El clima humanitario es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza el aprecio a los seres humanos.

El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación.

Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

**Indicadores del clima humanitario:**

- ✓ Énfasis en el desarrollo de talento.
- ✓ Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso.
- ✓ Alta cooperación.
- ✓ Se escucha a la gente y se le estimula.
- ✓ Decisiones en equipo.
- ✓ Alta comunicación en todas las direcciones.
- ✓ El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.

### **Clima productivo**

El clima productivo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa.

El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

#### **Indicadores del clima productivo:**

- ✓ Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.
- ✓ Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
- ✓ Orientado al logro.
- ✓ Alto nivel de energía.
- ✓ Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.
- ✓ Desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.
- ✓ El gerente típico es visto como un infatigable generador de la productividad.

### **Clima de desafío**

El clima de desafío es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

#### **Indicadores de un clima de desafío:**

- ✓ Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- ✓ Alta coordinación; esfuerzo comunitario.
- ✓ Compromiso a los propósitos de la organización.
- ✓ El alto desempeño es motivado en forma continua.
- ✓ Énfasis en el equilibrio gente – trabajo.
- ✓ Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo.



- ✓ El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.

### **1.11 Beneficios positivos del clima laboral satisfactorio.**

Un buen clima laboral tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- ✓ Satisfacción general de los trabajadores.
- ✓ Mejor comunicación.
- ✓ Positivización de las actitudes.
- ✓ Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

### **1.12 Resultados de un clima laboral negativo.**

Los resultados de un clima laboral negativo son:

- ✓ Ausentismo
- ✓ Accidentes de trabajo
- ✓ Pérdidas de tiempo
- ✓ Quejas
- ✓ Mayor tiempo extra
- ✓ Calidad deficiente
- ✓ Sabotajes
- ✓ Demoras
- ✓ Hurtos
- ✓ Mayor rotación de personal
- ✓ Incrementos de gastos
- ✓ Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

### **1.13 Elementos del clima laboral**

Un Clima Laboral estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Por lo tanto nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la empresa que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la empresa
- Los grupos dentro de la empresa, cohesión, normas y papeles
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo
- La estructura con sus macro y micro dimensiones
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

#### **1.14 Instrumentos que mide el clima laboral**

##### **Estrategia organizacional**

En este factor se considera el grado de identificación de los empleados, con las políticas, objetivos y valores organizacionales y su incidencia en la satisfacción y rendimiento del personal.

##### **Organización**

Este factor está orientado al análisis de ciertas características relacionadas con la organización del trabajo, asignación y distribución de roles y responsabilidades, líneas de mando y estructura organizacional.

##### **Comunicación**

Este factor analiza el flujo y manejo de la comunicación interna, así como la habilidad para comunicar e informar en forma clara y oportuna sobre las decisiones y estrategias organizacionales, creando un buen ambiente, facilitando la consecución de los objetivos y generando impresiones favorables en todo el personal.

## **Liderazgo**

Analiza la capacidad de los jefes para relacionarse con sus colaboradores, promover un ambiente favorable de trabajo, dirigir e impulsar la conducta social de un grupo, con la aceptación voluntaria de todos sus miembros.

## **Relaciones interpersonales**

Implica el mantener una relación de trabajo, basada en la confianza, el respeto, el apoyo, la colaboración y el afán de lograr los objetivos organizacionales, en función de una relación ganar, cuya principal característica es la búsqueda del beneficio mutuo y el entendimiento genuino entre las partes.

## **Trabajo en equipo**

Es la decisión de colaborar con otras personas dentro del grupo de trabajo, contribuyendo al logro de objetivos comunes, mediante la adopción de comportamientos y la construcción de relaciones interdependientes (sinergia) que apoyen y favorezcan la ejecución exitosa de las actividades del equipo y el logro de un objetivo común.

## **Ambiente de trabajo**

Analiza la percepción de los colaboradores en cuanto a la atmósfera organizacional, es decir analiza factores como instalaciones, espacio físico, iluminación, ruido, dotación de recursos, etc., que generan comodidad o incomodidad en el cumplimiento de sus responsabilidades.

## **Satisfacción laboral**

La satisfacción se la define como la voluntad personal para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales. Este factor mide el grado de satisfacción de la gente con respecto a diferentes factores de la organización como remuneraciones, puesto de trabajo, desempeño, promoción, capacitación y desarrollo, motivación, relaciones interdepartamentales, beneficios y prestaciones.

## **Identificación y compromiso**

Analiza el grado de alineamiento de los valores y metas personales con los de la cooperativa; incluye aspectos como sentimiento de pertenencia y orgullo de ser parte de ella, dedicando todo el esfuerzo y tiempo necesarios por realizar las tareas, obteniendo resultados de calidad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Desempeño laboral**

#### **2.1 Concepto de desempeño laboral**

Como primera definición podemos decir: La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos, la administración es el punto clave de todo sistema de evaluación, más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. “Idalberto Chiavenato”.

Una segunda definición, Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación.

Según la definición de un Autor nos dice: Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales, “Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger Mario José, 2008”

La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las diferencias en el desempeño, o para que continúe desempeñándose de forma sobresaliente, “Dessler, Gary y Varela Juárez Ricardo. 2011”.

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

#### **2.2 Importancia del desempeño laboral**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## **2.3 Finalidad**

### **Los responsables:**

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

### **Los colaboradores:**

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
- Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
- Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
- Saber cómo se le va a valorar.

### **La organización:**

- El establecimiento de un estilo de dirección común.
- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales.
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas (promoción, retribución).

## **2.4 Porque se debe evaluar el desempeño**

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño:

- ✓ Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salarios.
- ✓ La evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación llegue a descubrir, así como reforzar cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.
- ✓ Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejor permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores con mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

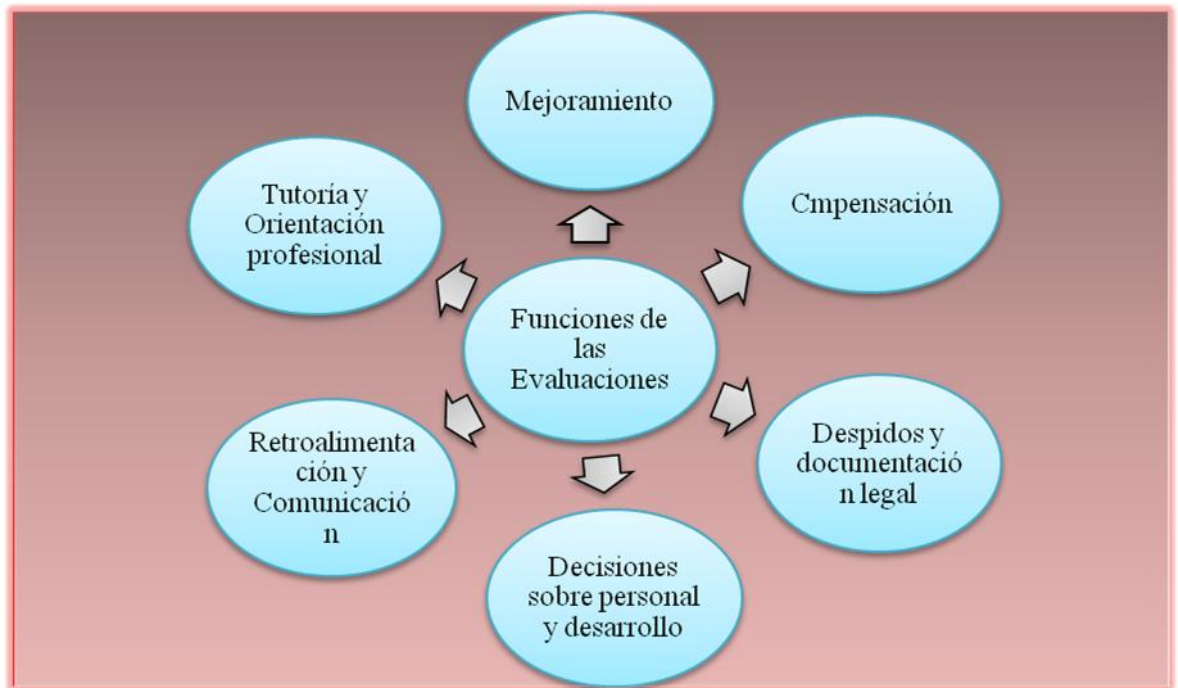
Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha el trabajo. Sin ésta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño. "Idalberto Chiavenato"

## **2.5 Propósito de la evaluación al desempeño**

La evaluación al desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivos por el buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ✓ Estímulo a la mayor productividad
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

## 2.6 Funciones de la evaluación



**Fuente: Funciones de las Evaluaciones, Armando Cuesta**

**1.- Mejoramiento.-** El proceso debe ayudar tanto al empleado, como a la organización a obtener mejores resultados, mejorando la calidad, la eficiencia, la alineación y otros aspectos semejantes.

**2.- Tutoría y orientación.-** Desde el punto de vista la administración tradicional, las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar, tutoría, consejería y motivación a los empleados.

**3.- Retroalimentación y comunicación.-** Las evaluaciones intentan perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización, lo cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado.

**4.- Compensación.-** Al vincularse la evaluación a la compensación (aumentos de salarios, beneficios), se supone que los individuos van a trabajar más. En teoría el salario va a ser también más justo, recompensándose a los empleados más meritorios.

**5.- Decisiones sobre el personal desarrollo profesional.-** Las evaluaciones intentan proporcionar información que permita a la organización seleccionar de manera más justa y eficaz a los empleados para efectos de promoción, suspensión o reducción de planta. También se utiliza para identificar las necesidades en cuanto al personal y capacitación, y ayudar a los empleados en el desarrollo de su carrera.

**6.- Despido y documentación legal.-** Las evaluaciones por escrito deben proporcionar efectivamente una documentación objetiva e imparcial, necesario o útil en las decisiones disciplinarias o en los despidos. En última instancia estas pueden ser puestas en entre dicho por parte de las autoridades del trabajo.

## **2.7 Quien debe evaluar el desempeño**

Muchinsky señala que la entrevista tiene dos objetivos: el primero es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuan bien ha cumplido con ellas el empleado; el segundo es la planeación del futuro, ósea identificar los objetivos que el empleado tratara de cumplir antes de la siguiente revisión.

La evaluación al desempeño puede ser evaluada por:

- Un supervisor
- Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.
- Uno mismo (autoevaluación)

Las evaluaciones del supervisor inmediato son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido, El supervisor debería estar, y por la general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de esos trabajadores, la mayoría de las evaluaciones las realiza el supervisor inmediato del empleado.

## **2.8 Beneficios de la evaluación al desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

### **Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.



- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

#### **Beneficios para el jefe:**

##### **El jefe tiene la oportunidad de**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **Beneficios para la empresa:**

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ✓ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- ✓ Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

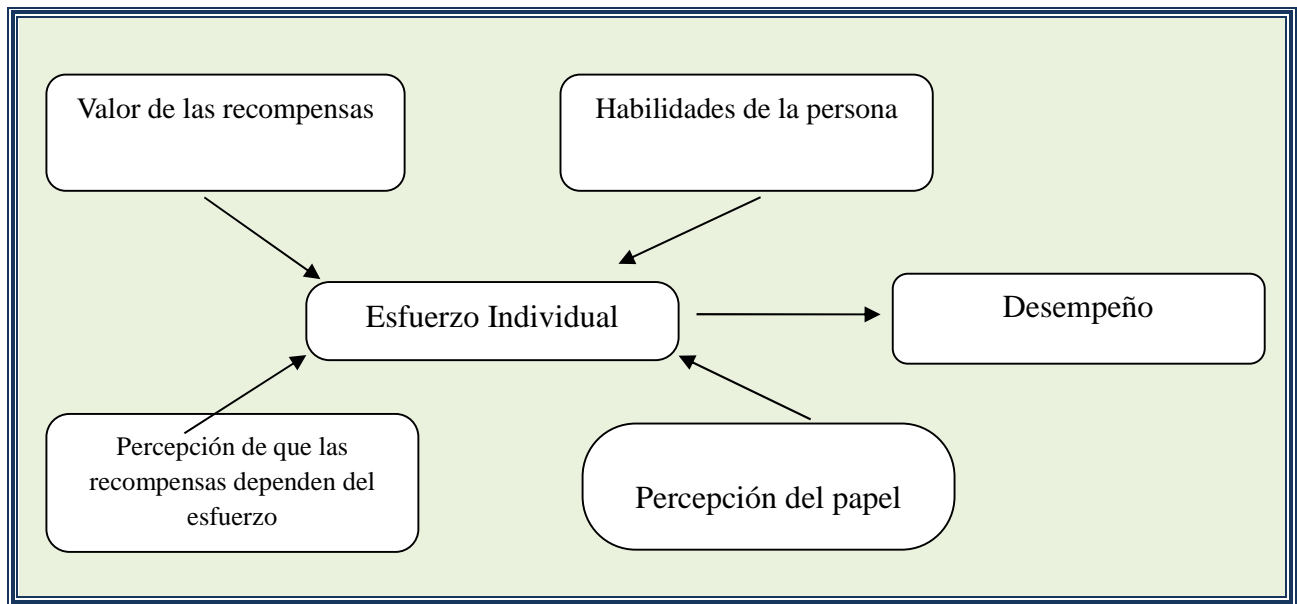
## **2.9 Barreras ante una evaluación del desempeño**

A pesar de las ventajas citadas, un sistema de evaluación del desempeño no es garantía de éxito. Existen dificultades a la hora de implantar un sistema como éste. Entre las más importantes destacar:

- ❖ Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- ❖ Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- ❖ Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.
- ❖ Falta de motivación de los responsables a la hora de realizar las entrevistas.
- ❖ Problemas técnicos y de comunicación.

Uno de los problemas más importante es la oposición de los trabajadores, para lo cual será fundamental la realización de una campaña de comunicación sobre el sistema de evaluación. Una campaña que difunda de forma muy clara; los objetivos, beneficios, etc.

## 2.10 Principales factores que afectan el desempeño del cargo

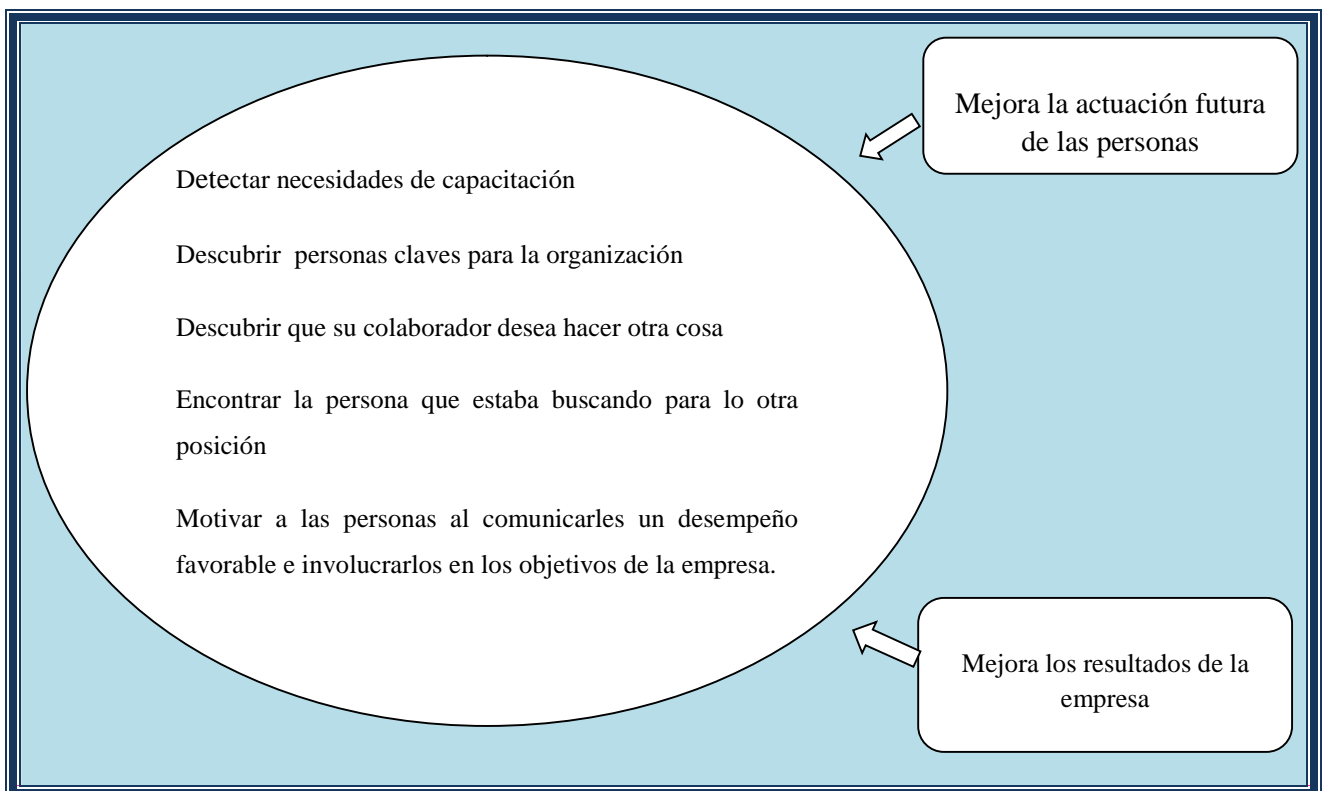


## 2.11 Métodos modernos de evaluación al desempeño

### Aplicaciones de la evaluación al desempeño.

La evaluación del desempeño puede ser usada para mucho más que para aumentar o no salarios:

### La evaluación permite:



En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar

reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo.

### **La evaluación por objetivos**

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

#### **Ventajas:**

- ✓ Altos niveles de objetividad.
- ✓ La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- ✓ Es personalizada, considera funciones por puesto.
- ✓ El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- ✓ Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- ✓ Fomenta la planificación de los recursos.
- ✓ Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.

#### **Inconvenientes:**

- ✓ No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- ✓ Requiere una formación específica en el evaluador.
- ✓ La definición de objetivos lleva mucho tiempo.

#### **Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:**

- ✓ Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- ✓ Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- ✓ Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

### **La Evaluación por escalas**

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el

desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala. La escala consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente.

### **Evaluación por acontecimientos significativos**

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

### **La Evaluación abierta**

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido. Existen dos métodos:

#### **1.- Por clasificación.**

Se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

#### **Ventajas:**

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores
- Bajo coste

#### **Inconvenientes:**

Es un método muy subjetivo

Genera desconfianza y escepticismo

#### **Por distribución determinada**

Se parte de la premisa de que en la organización existen tres tipos de trabajadores según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

#### **Ventajas:**

- Tiempo reducido

- Poca formación de los evaluadores

**Inconvenientes:**

- Hace una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo de trabajo.

**Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias**

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas.

**Generalmente esta práctica se divide en dos partes:**

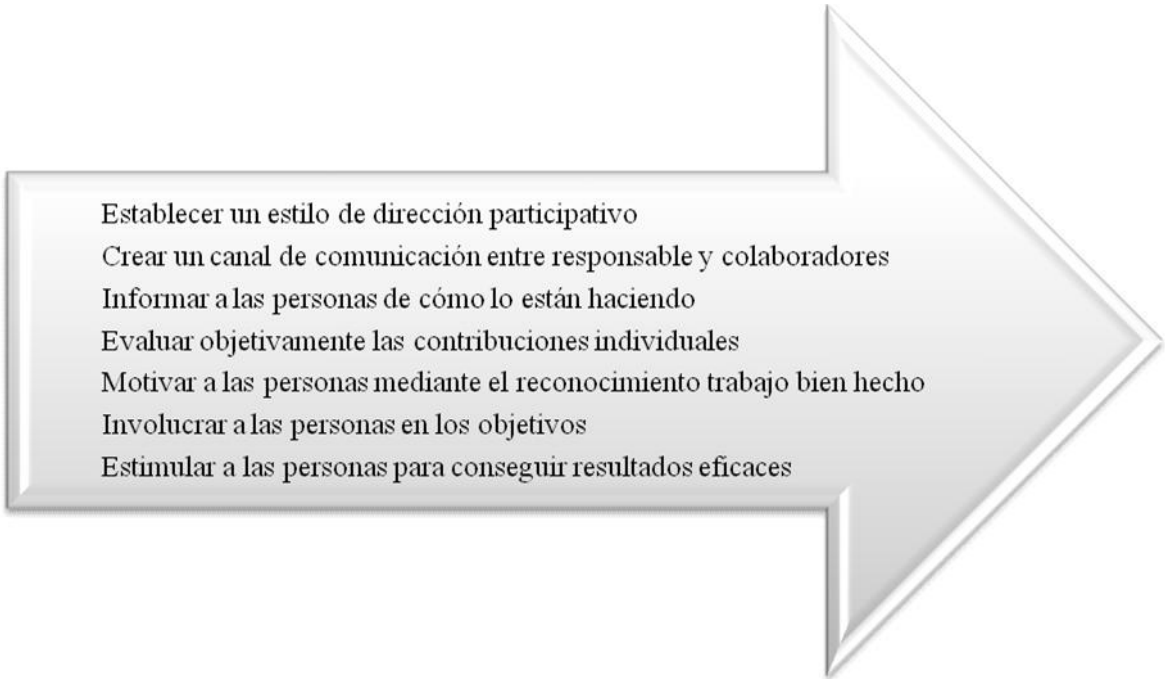
Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado)

Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

**Mejora los resultados de la organización:**



- Establecer un estilo de dirección participativo
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaboradores
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales
- Motivar a las personas mediante el reconocimiento trabajo bien hecho
- Involucrar a las personas en los objetivos
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces

### **Evaluación 360°**

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que alguna veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en la organización lo que se denomina evaluación de 360°. Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en complementar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

### **Finalidad de la evaluación**

Establecer un estilo de dirección participativo

Crear un canal de comunicación entre responsable y colaboradores

Informar a las personas de cómo lo están haciendo

Evaluar objetivamente las contribuciones individuales

Motivar a las personas mediante el reconocimiento trabajo bien hecho

Involucrar a las personas en los objetivos

Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces

## **2.12 Aplicaciones de un sistema de evaluación del desempeño**

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos:

### **Selección:**

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

**Formación:**

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades)

**Análisis del potencial:**

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

**Ajuste persona-puesto:**

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

**Planes de Carrera:**

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

**Comunicación interna:**

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

**Motivación:**

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

**Política retributiva:**

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos.



## MARCO METODOLOGICO

### Hipótesis

### Definición Operacional

“El clima laboral afecta en el desempeño de los trabajadores”.

**Hi 1 Variable Independiente:** Clima Laboral

**Hi 2 Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

### Matriz de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
<b>Clima Laboral</b>	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia Organizacional</li> <li>➤ Organización</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Relaciones Interpersonales</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> <li>➤ Ambiente de Trabajo</li> <li>➤ Satisfacción Laboral</li> <li>➤ Identificación y Compromiso</li> </ul>	Totalmente Adecuado Parcialmente Adecuado Parcialmente Inadecuado Totalmente Inadecuado	Encuesta de Clima Laboral; de la Consultora Great place work
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
<b>Desempeño Laboral</b>	Es un proceso o actividad clave de Gestión de Talento Humano que consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad</li> <li>➤ Cantidad</li> <li>➤ Dominio técnico</li> <li>➤ Pro actividad</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Cooperación</li> <li>➤ Compromiso</li> <li>➤ Flexibilidad</li> <li>➤ Disciplina Laboral</li> <li>➤ Presencia física</li> </ul>	Insatisfactorio Pobre Bueno Muy Bueno Excelente	Evaluación al Desempeño

## **Tipo de Investigación**

### **Correlacional:**

Se utilizó este método para investigar la relación entre ciertas características existentes entre dos variables, es decir la importancia de la influencia del clima laboral para el desempeño de los trabajadores.

## **Diseño de la Investigación**

### **No experimental:**

La investigación se sustentó en el estudio no experimental ya que analice y compare de qué manera influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOUIER EXPRESS S.A. entre ciertas características existentes entre dos variables, es decir el clima laboral para mejorar el desempeño.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Mi investigación se la hará en la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A con un numérico de personal de 400 trabajadores y la población de estudio será conformada por el personal del Departamento de operaciones Quito constituida por: **Operaciones Claro, UPS, Documentos (Courier Motorizados), Carga (Courier a pie) y Urbano.**

### **Muestra**

108 trabajadores que representa el 100%, del personal operativo de LAARCOURIER EXPRESS S. A. de la ciudad de Quito.

## **Técnicas e Instrumentos**

- **Encuesta:** La utilización de esta técnica consistió en realizar preguntas cuyas respuestas debían ser escogidas por muestra de acuerdo al medio de la investigación que nos permite conocer hechos o características específicas para obtener un diagnóstico de clima laboral.
- **Observación:** Se utilizó esta técnica porque se pudo observar el comportamiento de los trabajadores; además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral después de aplicar las encuestas.

## **Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos**

La encuesta de clima laboral es de propiedad de la consultora Great Place toWork ®, específicamente realizada para el diagnóstico de clima laboral, la cual mide los siguientes factores:

- ❖ Estrategia Organizacional
- ❖ Organización
- ❖ Comunicación
- ❖ Liderazgo
- ❖ Relaciones Interpersonales
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Ambiente de Trabajo
- ❖ Satisfacción Laboral
- ❖ Identificación y Compromiso

Por otro lado la encuesta de evaluación al desempeño fue creada en base a la realidad de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A., para el desarrollo de la investigación, la validación se realizó mediante la aplicación de una encuesta piloto, la cual mide los siguientes factores:

- ❖ Calidad
- ❖ Cantidad
- ❖ Dominio técnico
- ❖ Pro actividad
- ❖ Liderazgo
- ❖ Cooperación
- ❖ Compromiso
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Disciplina laboral
- ❖ Presencia física.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación (gráficos y tablas)

### DATOS GENERALES DE CLIMA LABORAL

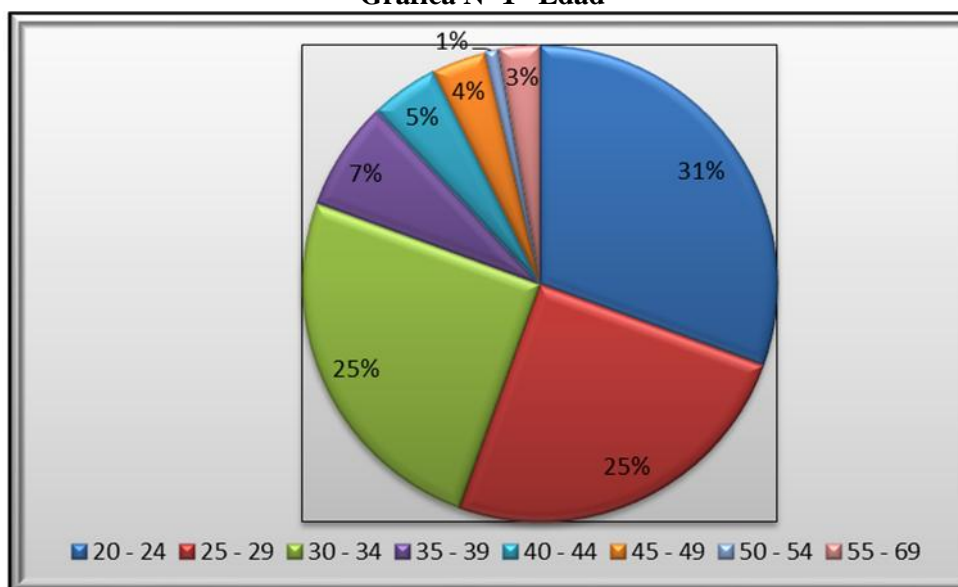
Tabla N° 1 Datos del personal encuestado de Clima Laboral

EDADES DEL PERSONAL		
Edad	f%	f
20 – 24	31%	33
25 – 29	25%	27
30 – 34	25%	27
35 – 39	7%	8
40 – 44	5%	5
45 – 49	4%	4
50 – 54	1%	1
55 – 69	3%	3
Total	100%	108

Tomado de la encuesta de Clima Laboral

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

Gráfica N° 1 “Edad”



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

#### Interpretación:

Se puede observar que una parte del personal encuestado el 31% tiene edad entre 20 a 24 años, seguido del 25% entre 25 a 34 años y en una menor proporción entre 35 a 69 años.

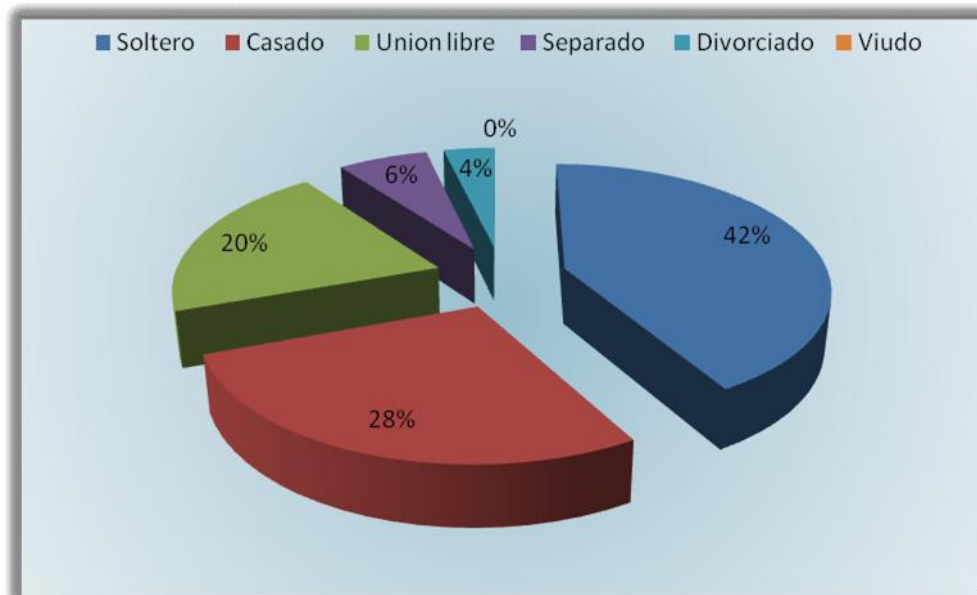
**.Tabla N° 2 Datos del personal encuestado de Clima Laboral**

<b>"ESTADO CIVIL"</b>		
<b>Estado Civil</b>	<b>f%</b>	<b>f</b>
<b>Soltero</b>	42%	<b>45</b>
<b>Casado</b>	28%	<b>30</b>
<b>Unión libre</b>	20%	<b>22</b>
<b>Separado</b>	6%	<b>7</b>
<b>Divorciado</b>	4%	<b>4</b>
<b>Viudo</b>	0%	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>

Tomado de la encuesta de Clima Laboral

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

**Gráfica N° 2 “Estado civil”**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

#### **Interpretación:**

Claramente se puede observar que el 42% del personal encuestado es soltero, seguido del 28% que es casado y en una minoría entre unión libre, separada y divorciado.

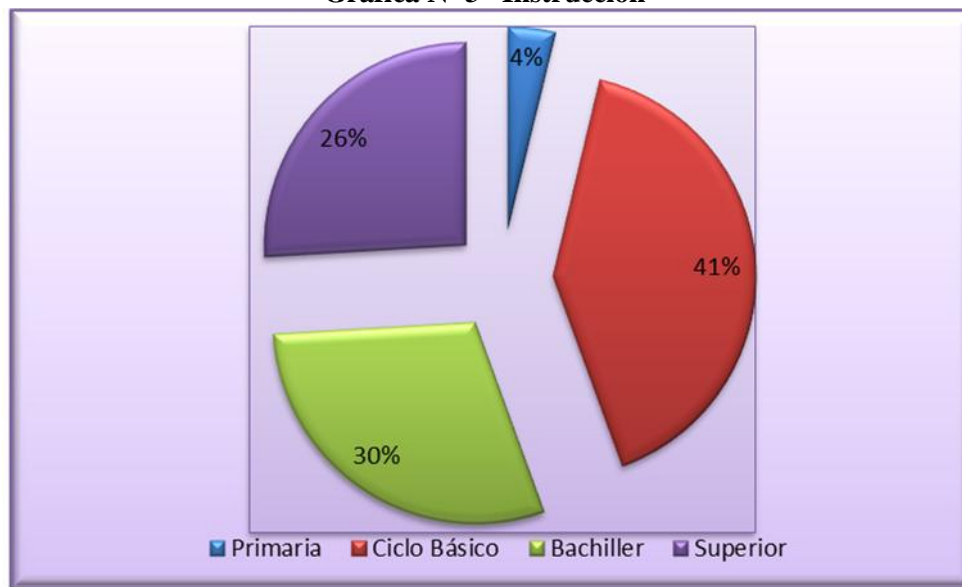
**Tabla N° 3 Datos del personal encuestado de Clima Laboral**  
**"INSTRUCCIÓN"**

Estudios	f%	f
Primaria	4%	4
Ciclo Básico	41%	44
Bachiller	30%	32
Superior	26%	28
total	100%	108

Tomado de la encuesta de Clima Laboral

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

**Gráfica N° 3 "Instrucción"**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

**Interpretación:**

Podemos observar que el 41% del personal encuestado tiene una instrucción de ciclo básico seguido del 30% entre bachiller y el 26% superior y en una minoría primaria.

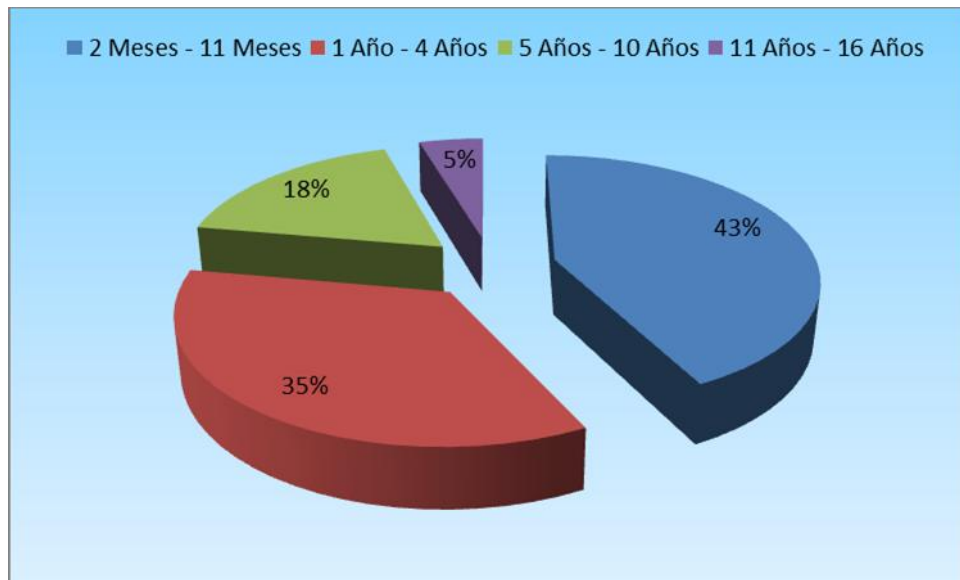
**Tabla N° 4 Datos del personal encuestado de Clima Laboral**

<b>"TIEMPO DE SERVICIO"</b>		
<b>Tiempo</b>	<b>f%</b>	<b>f</b>
<b>2 Meses - 11 Meses</b>	43%	<b>46</b>
<b>1 Año - 4 Años</b>	35%	<b>38</b>
<b>5 Años - 10 Años</b>	18%	<b>19</b>
<b>11 Años - 16 Años</b>	5%	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>

Tomado de la encuesta de Clima Laboral

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

**Gráfica N° 4 “Tiempo de servicio”**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

#### **Interpretación:**

Se puede observar que el 43% del personal encuestado presta sus servicios de 2 a 11 meses, seguido del 35% entre 1 a 4 años, mientras que en una minoría presta sus servicios entre 5 a 16 años.

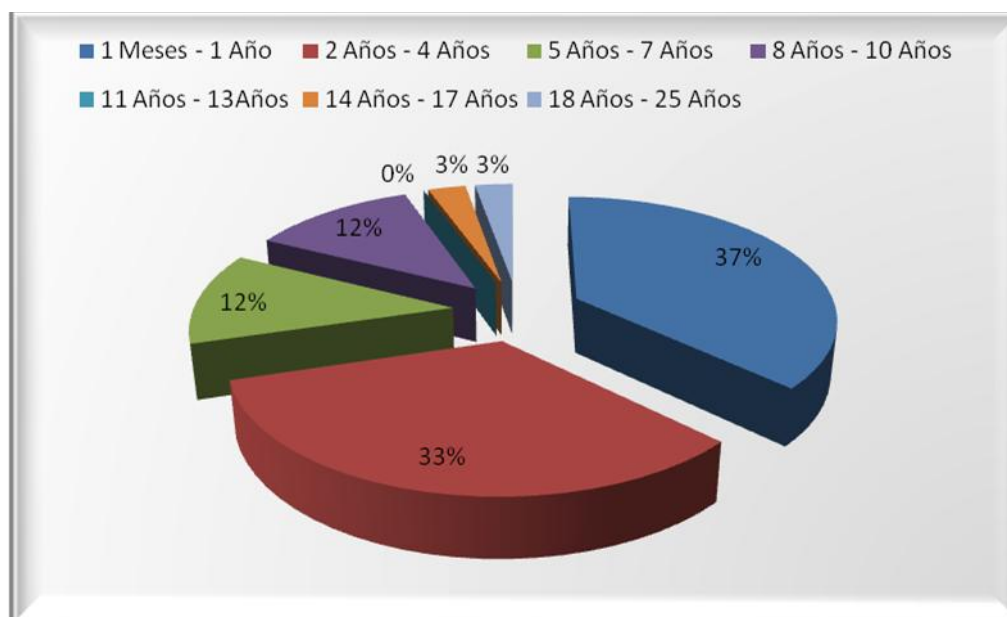
**Tabla N° 5 Datos del personal encuestado de Clima Laboral**

<b>"TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO"</b>		
<b>Tiempo</b>	<b>f%</b>	<b>f</b>
<b>1 Meses - 1 Año</b>	37%	<b>40</b>
<b>2 Años - 4 Años</b>	33%	<b>36</b>
<b>5 Años - 7 Años</b>	12%	<b>13</b>
<b>8 Años - 10 Años</b>	12%	<b>13</b>
<b>11 Años - 13Años</b>	0%	<b>0</b>
<b>14 Años - 17 Años</b>	3%	<b>3</b>
<b>18 Años - 25 Años</b>	3%	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>

Tomado de la encuesta de Clima Laboral

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

**Gráfica N° 5 “Tiempo de experiencia en el cargo”**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán

#### **Interpretación:**

Claramente se puede identificar que dentro del personal encuestado el 37% ha pasado del año de experiencia en el cargo, seguido del 33% que ha pasado de 2 años y en un 12% entre 5 a 25 años de experiencia.



**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

**RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL**

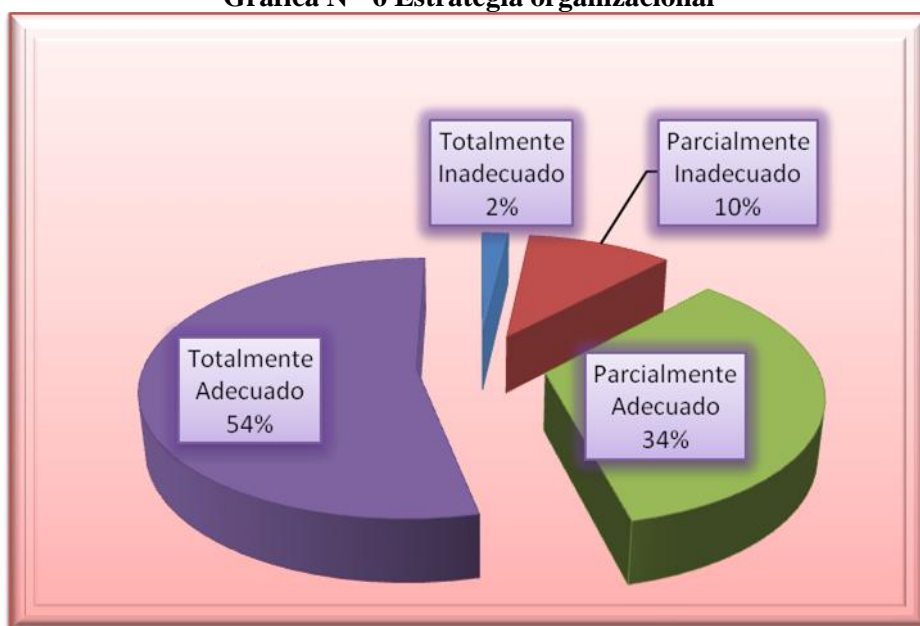
**Tabla N° 6 Estrategia organizacional**

RANGO	CRITERIO	f	f %
1-4	Totalmente Inadecuado	2	1,9%
5-8	Parcialmente Inadecuado	11	10,2%
9-12	Parcialmente Adecuado	37	34,3%
13-16	Totalmente Adecuado	58	53,7%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork @,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfica N° 6 Estrategia organizacional**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, en este factor, el 54 % de los investigados consideran que la estrategia organizacional está totalmente adecuada con los principales, principios y valores organizacionales, sin embargo no debemos perder de vista que aproximadamente la mitad del personal encuestado considera que uno de los puntos a tomar en cuenta, es el tema relacionado con la falta de claridad o desconocimientos de los lineamientos estratégicos organizacionales (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias) reflejan su insatisfacción en este factor.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

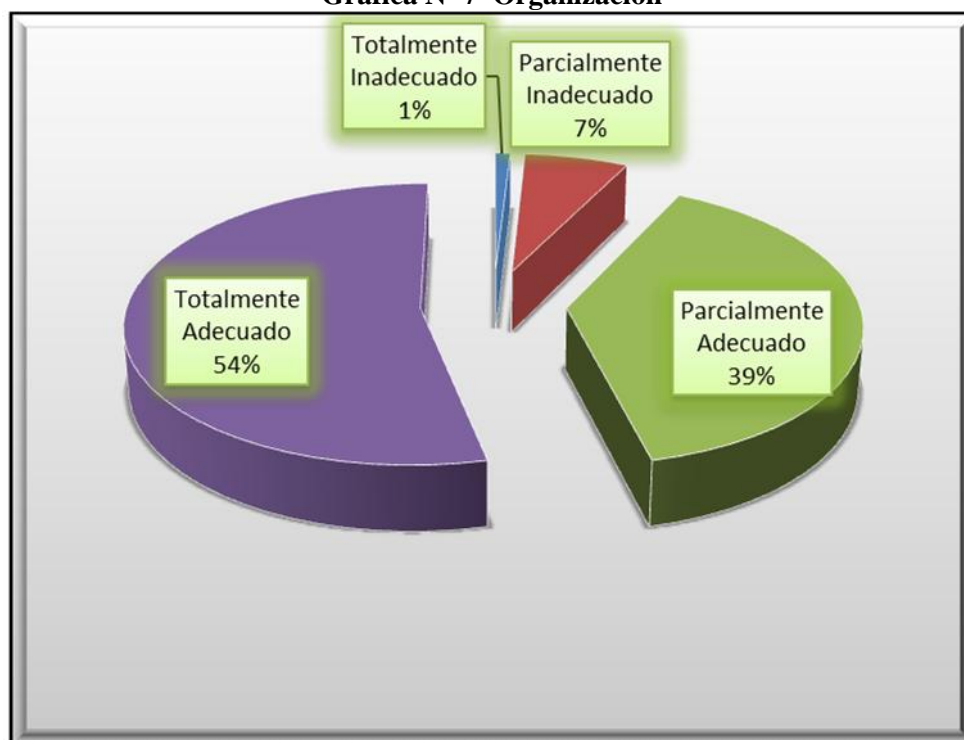
**Tabla N° 7 Organización**

RANGO	CRITERIO	f	f %
1-5	Totalmente Inadecuado	1	0,9%
6-10	Parcialmente Inadecuado	7	6,5%
11-15	Parcialmente Adecuado	42	38,9%
16-20	Totalmente Adecuado	58	53,7%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfica N° 7 Organización**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados el nivel de satisfacción con la organización es del 54 %, indicando que está totalmente adecuado el objetivo de los cumplimientos organizacionales, versus al 39% que se encuentra parcialmente adecuado y en una minoría parcialmente inadecuado.

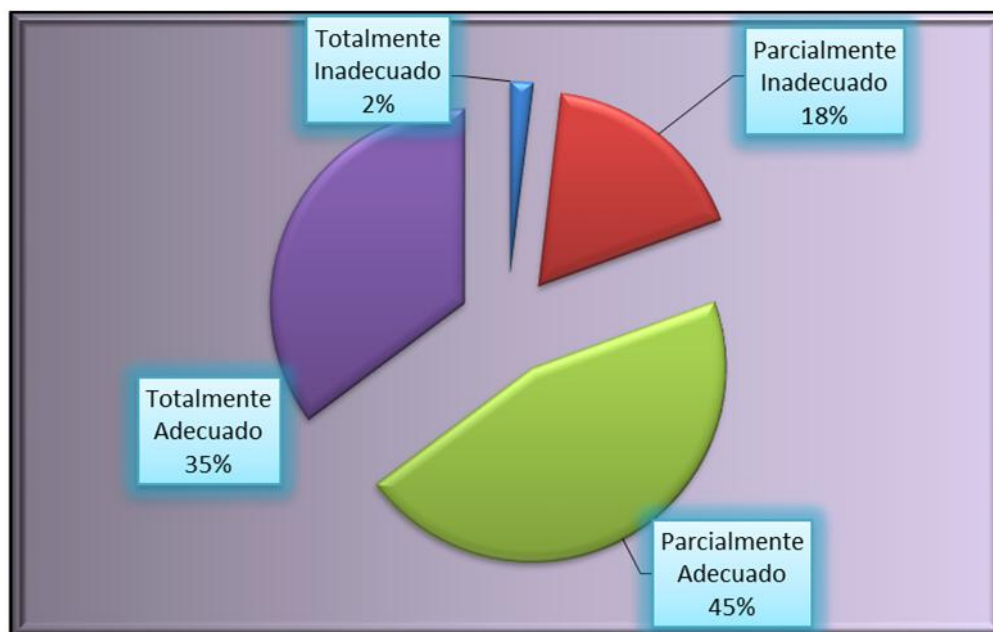
**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

**Tabla N° 8 Comunicación**

RANGO	CRITERIO	f	f %
1-5	Totalmente Inadecuado	2	1,9%
6-10	Parcialmente Inadecuado	19	17,6%
11-15	Parcialmente Adecuado	49	45,4%
16-20	Totalmente Adecuado	38	35,2%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork @,  
Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 8 Comunicación**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, en este factor, el 45% del personal investigado, indica estar parcialmente adecuado el sistema de comunicación actual o indicador, que conocen el sistema de comunicación actual.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

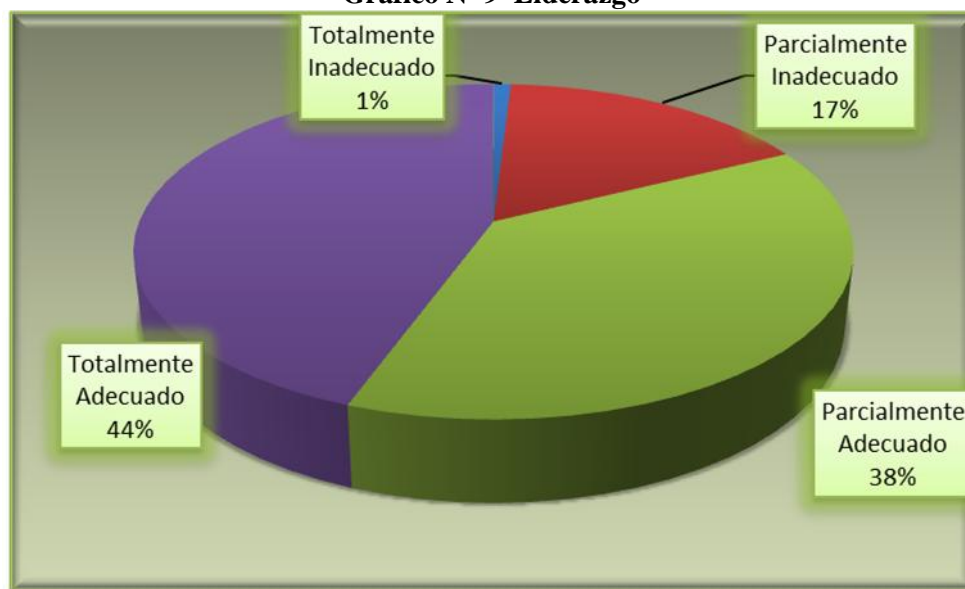
**Tabla N° 9 Liderazgo**

RANGO	CRITERIO	f	f %
1-5	Totalmente Inadecuado	1	0,9%
6-10	Parcialmente Inadecuado	18	16,7%
11-15	Parcialmente Adecuado	41	38,0%
16-20	Totalmente Adecuado	48	44,4%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 9 Liderazgo**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

En este factor, el 44 %, indican que está totalmente adecuado el liderazgo en la empresa, considerando a este factor de alta incidencia en el clima y ambiente laboral sin embargo no debemos perder de vista que aproximadamente la mitad del personal encuestado de alguna manera manifiestan su desacuerdo con el mismo.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

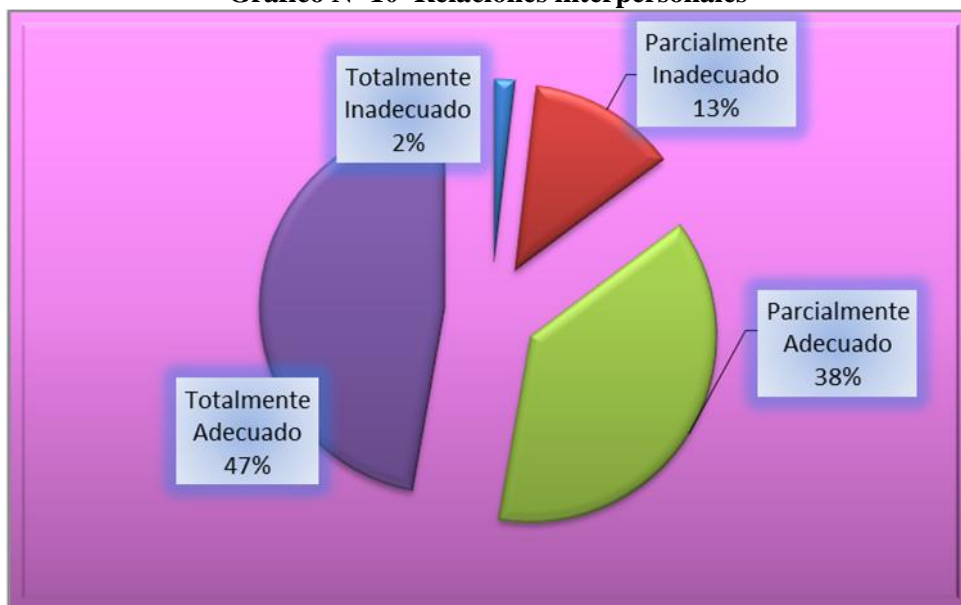
**Tabla N° 10 Relaciones interpersonales**

RANGO	CRITERIO	f	f %
1-5	Totalmente Inadecuado	2	1,9%
6-10	Parcialmente Inadecuado	14	13,0%
11-15	Parcialmente Adecuado	41	38,0%
16-20	Totalmente Adecuado	51	47,2%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 10 Relaciones interpersonales**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

Se puede observar en este factor que el 47 % del personal investigado está totalmente adecuado considerando que existen buenas relaciones interpersonales, sin embargo no debemos perder de vista que aproximadamente la mitad del personal encuestado muestra una apreciación diferente.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A**

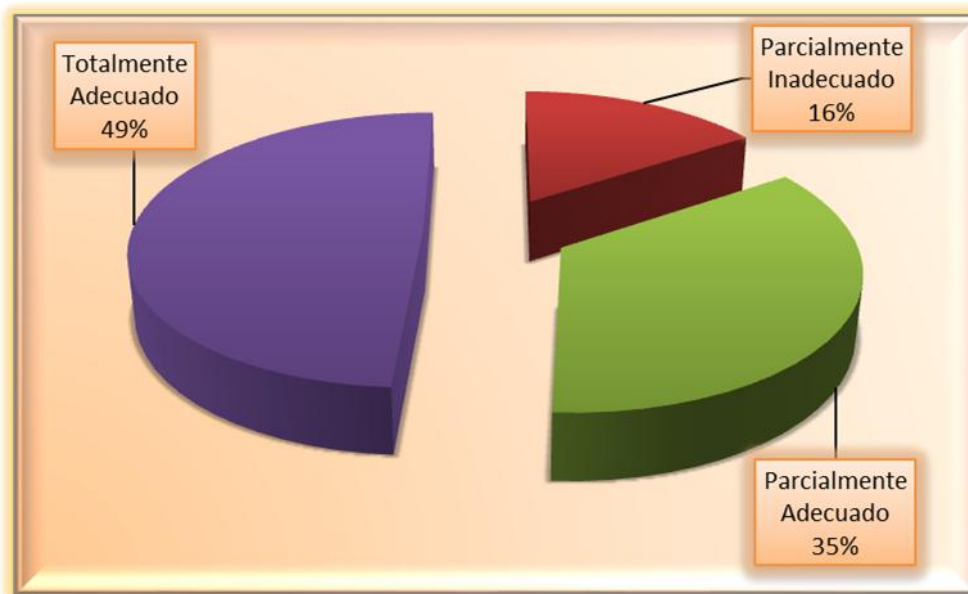
**Tabla N° 11 Trabajo en equipo**

RANGO	CRITERIO	F	f %
1-5	Totalmente Inadecuado		0,0%
6-10	Parcialmente Inadecuado	17	15,7%
11-15	Parcialmente Adecuado	38	35,2%
16-20	Totalmente Adecuado	53	49,1%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 11 Trabajo en equipo**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

En este factor, el 49% indica que está totalmente adecuado el trabajo en equipo, considerando que se trabaja en grupo, aceptando normas y procedimientos con miras a lograr un objetivo común, sin embargo no debemos perder de vista que aproximadamente la mitad del personal encuestado consideran que no siempre se puede contar con la colaboración de sus compañeros.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

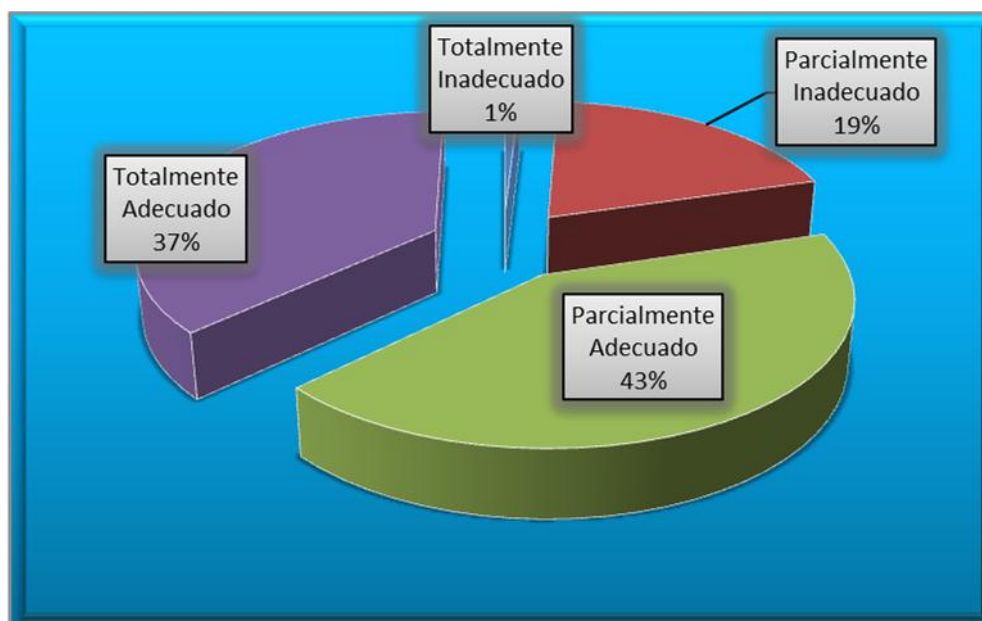
**Tabla N° 12 Ambiente de trabajo**

RANGO	CRITERIO	F	f %
1-5	Totalmente Inadecuado	1	0,9%
6-10	Parcialmente Inadecuado	21	19,4%
11-15	Parcialmente Adecuado	46	42,6%
16-20	Totalmente Adecuado	40	37,0%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 12 Ambiente de trabajo**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

Este factor refleja en resumen la percepción general que tienen los colaboradores sobre el clima laboral existente en la empresa, con el 43 % está parcialmente adecuado considerando que tienen una percepción que los directivos no se preocupan por el bienestar de los colaboradores y en una menor parte que está totalmente adecuado el ambiente de trabajo.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EX-PRESS S.A.**

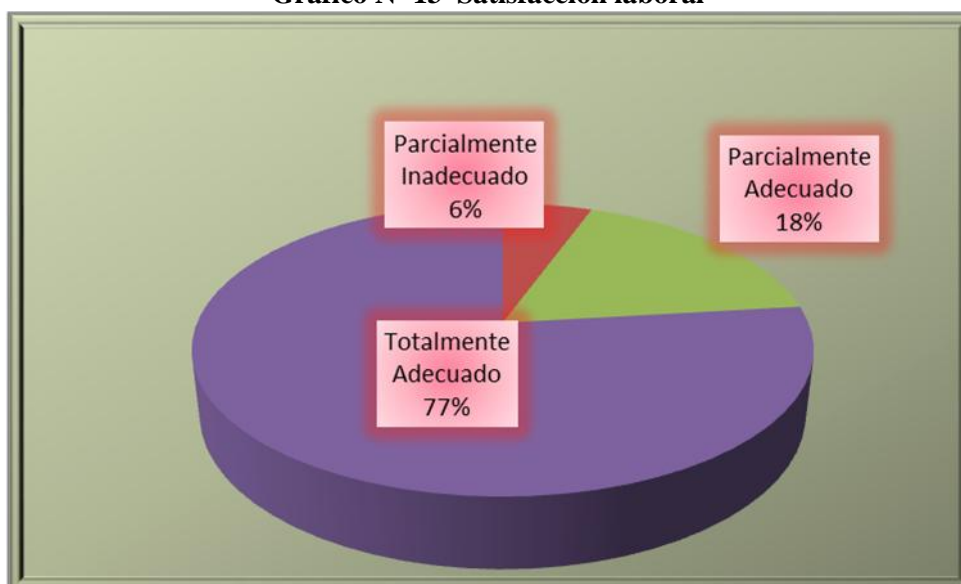
**Tabla N° 13 Satisfacción laboral**

RANGO	CRITERIO	F	f %
1-5	Totalmente Inadecuado		0,0%
6-10	Parcialmente Inadecuado	6	5,6%
11-15	Parcialmente Adecuado	19	17,6%
16-20	Totalmente Adecuado	83	76,9%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 13 Satisfacción laboral**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

En este factor el 77% de los resultados de la encuesta demuestran que el personal se encuentra totalmente adecuado con su trabajo y con la empresa.



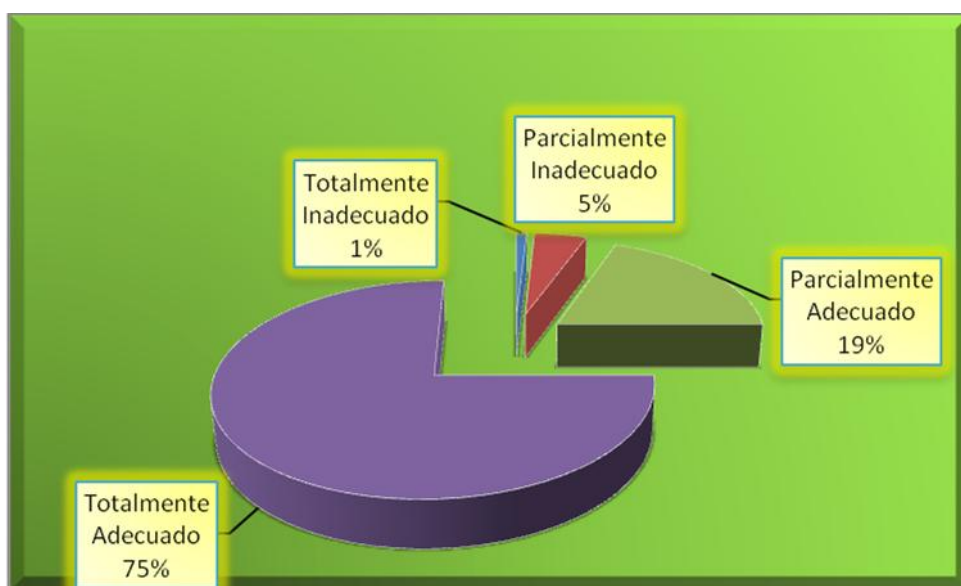
**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

**Tabla N° 14 Identificación y compromiso**

RANGO	CRITERIO	f	f %
1-5	Totalmente Inadecuado	1	0,9%
6-10	Parcialmente Inadecuado	5	4,6%
11-15	Parcialmente Adecuado	21	19,4%
16-20	Totalmente Adecuado	81	75,0%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,  
Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 14 Identificación y compromiso**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

En este factor el 75 % de los resultados de la encuesta, manifiestan que se encuentra totalmente adecuado con la empresa y con la función que desempeñan, ya que consideran que esta cumple un rol muy importante en el desarrollo de la organización y además les ofrece la oportunidad de desarrollarse como personas.

## INTERPRETACIÓN GENERAL

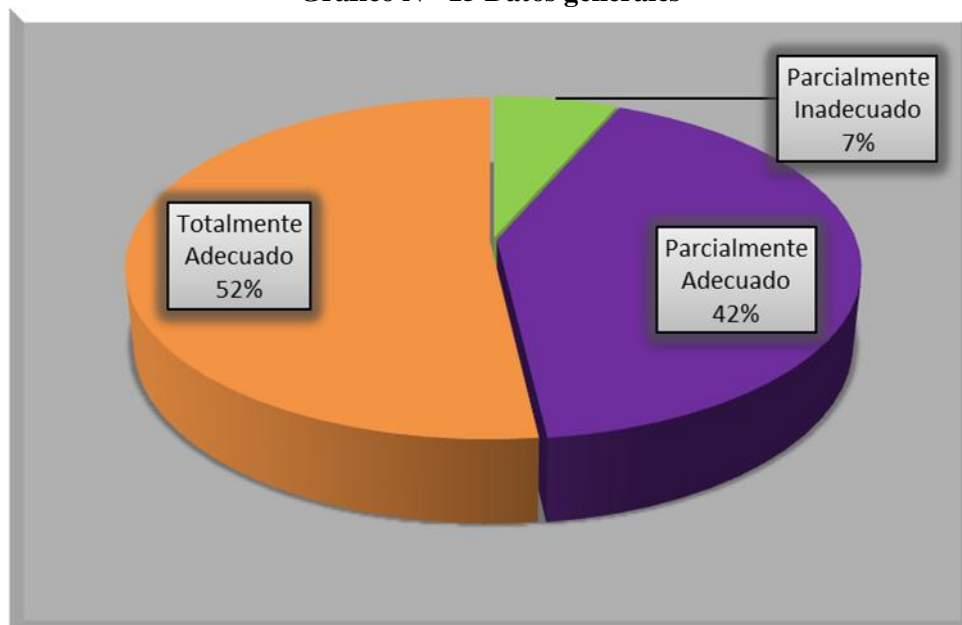
**Tabla N° 15 Datos generales**

PUNTO MAXIMO 179 =100%			
RANGO	CRITERIO	N <sup>a</sup>	%
1 - 44	Totalmente Inadecuado		0,0%
45 - 89	Parcialmente Inadecuado	7	6,5%
90 - 134	Parcialmente Adecuado	45	41,7%
135-179	Totalmente Adecuado	56	51,9%
		<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de Encuesta de Clima Laboral - Consultora Great Place toWork ®,

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 15 Datos generales**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

### Interpretación:

Claramente se puede observar que de los resultados obtenidos en la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A el 52 % de la población investigada se encuentra o describe al clima laboral como totalmente adecuado frente a un porcentaje del 42 % que lo encuentra parcialmente adecuado. De los resultados generales del diagnóstico de clima laboral nos permite observar por parte del personal encuestado que la satisfacción laboral de sus colaboradores; presenta el 77 % en un criterio de totalmente adecuado; seguido por: identificación y compromiso con 75 %. Por otro lado el factor que obtiene un porcentaje bajo de aceptación en el personal encuestado es ambiente laboral con un 43% y liderazgo con un 44%.

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

### La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.

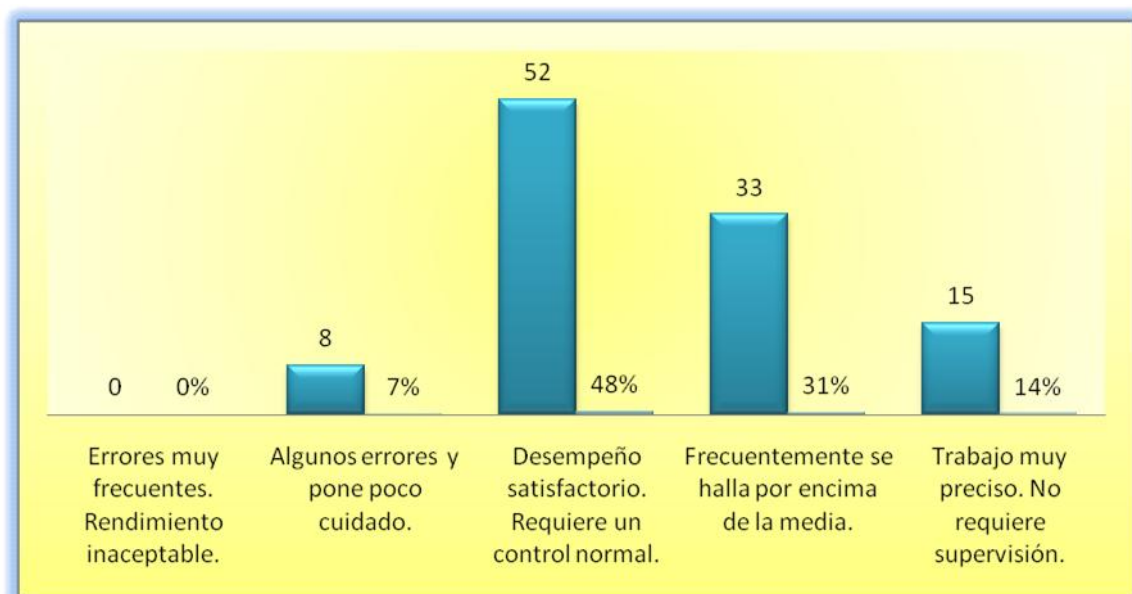
**Tabla N° 16 Calidad**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>f</b>	<b>f %</b>
<b>CALIDAD:</b> Logra con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.	<b>Insatisfactorio</b>	Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable.	0	0%
	<b>Pobre</b>	Algunos errores y pone poco cuidado.	8	7%
	<b>Bueno</b>	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	52	48%
	<b>Muy bueno</b>	Frecuentemente se halla por encima de la media.	33	31%
	<b>Excelente</b>	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión.	15	14%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 16 Calidad**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, en este factor, el 48 % del personal encuestado tiene su desempeño bueno, es decir que requiere de un control normal para lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

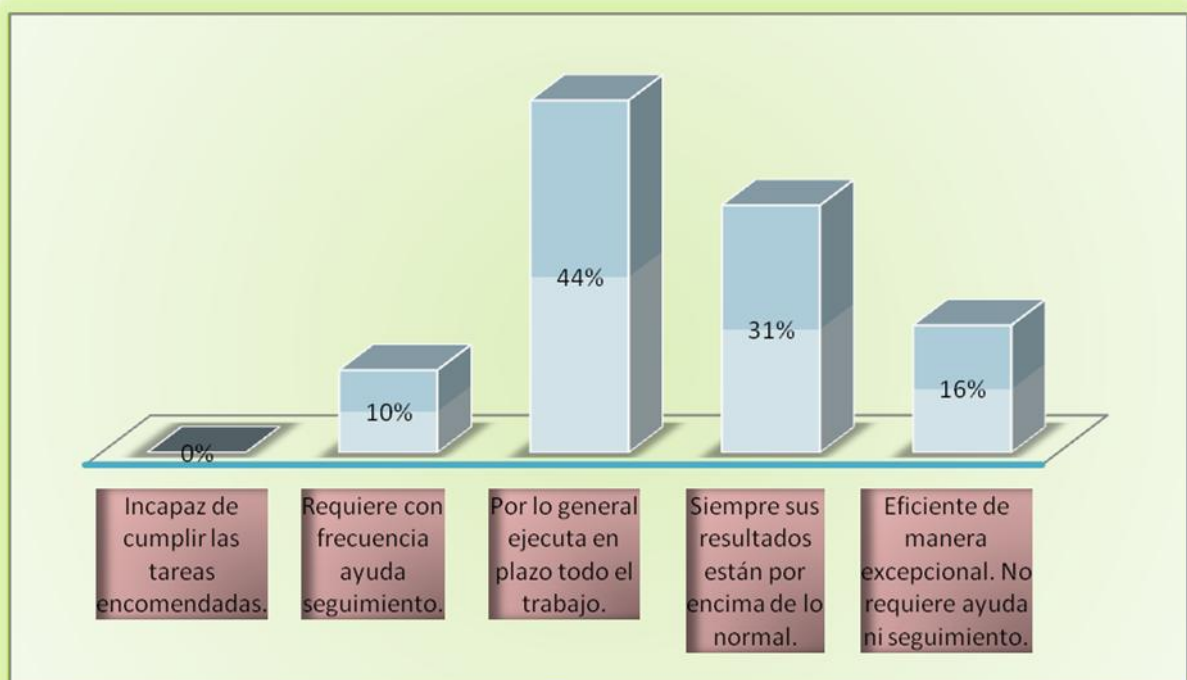
**Tabla N° 17 Cantidad**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>F</b>	<b>f %</b>
<b>CANTIDAD:</b> Realiza la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo.	<b>Insatisfactorio</b>	Incapaz de cumplir las tareas encomendadas.	0	0%
	<b>Pobre</b>	Requiere con frecuencia ayuda seguimiento.	11	10%
	<b>Bueno</b>	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo.	47	44%
	<b>Muy bueno</b>	Siempre sus resultados están por encima de lo normal.	33	31%
	<b>Excelente</b>	Eficiente de manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento.	17	16%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 17 Cantidad**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Interpretación:**

Dentro del factor Cantidad, el 44 % del personal encuestado la mayoría se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que por lo general ejecutan su trabajo en el plazo establecido y se ubican en los niveles que van de bueno a excelente.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

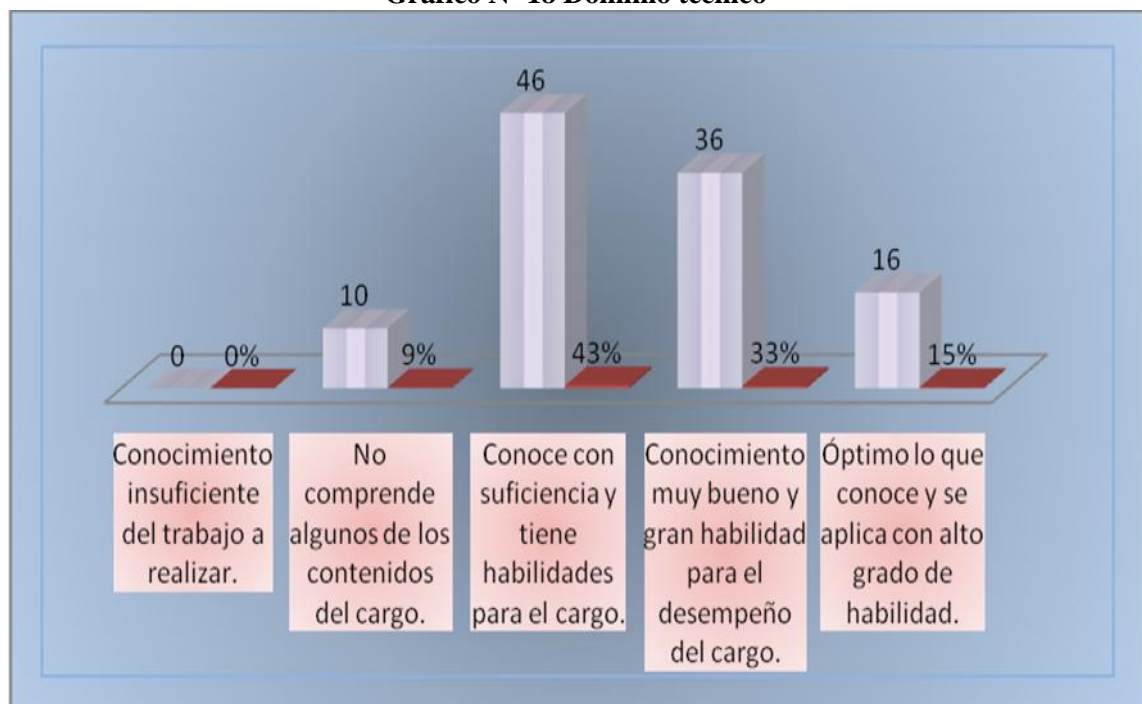
**Tabla N° 18 Dominio técnico**

Factor	Puntaje		f	f %
<b>DOMINIO TÉCNICO:</b> Posee conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo.	<b>Insatisfactorio</b>	Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar.	0	0%
	<b>Pobre</b>	No comprende algunos de los contenidos del cargo.	10	9%
	<b>Bueno</b>	Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo.	46	43%
	<b>Muy bueno</b>	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo.	36	33%
	<b>Excelente</b>	Óptimo lo que conoce y se aplica con alto grado de habilidad.	16	15%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 18 Dominio técnico**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

Dentro del factor de dominio técnico, el 43 % del personal encuestado se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que tienen habilidad para manejar su cargo y se ubican en los niveles que van de bueno a excelente.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

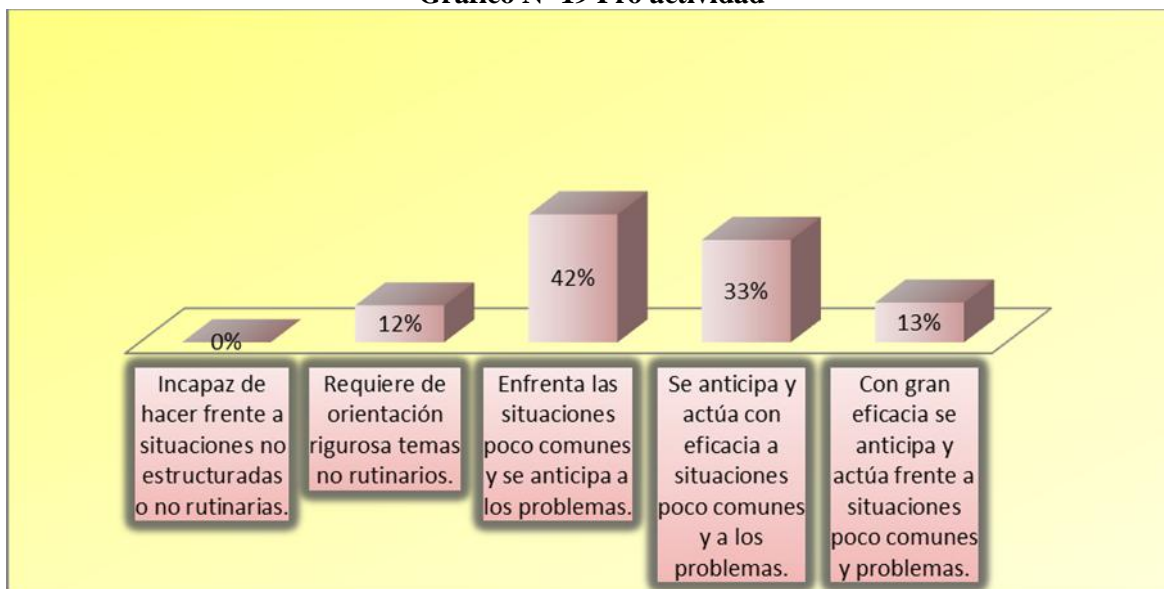
**Tabla N° 19 Pro actividad**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>f</b>	<b>f %</b>
<b>PROACTIVIDAD:</b> Facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.	<b>Insatisfactorio</b>	Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.	0	0%
	<b>Pobre</b>	Requiere de orientación rigurosa temas no rutinarios.	13	12%
	<b>Bueno</b>	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.	45	42%
	<b>Muy bueno</b>	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas.	36	33%
	<b>Excelente</b>	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas.	14	13%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER.**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 19 Pro actividad**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Interpretación:**

Dentro del factor de pro-actividad, el 42 % del personal encuestado se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que enfrentan situaciones poco comunes y se anticipan a los problemas, los niveles van de bueno a excelente.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

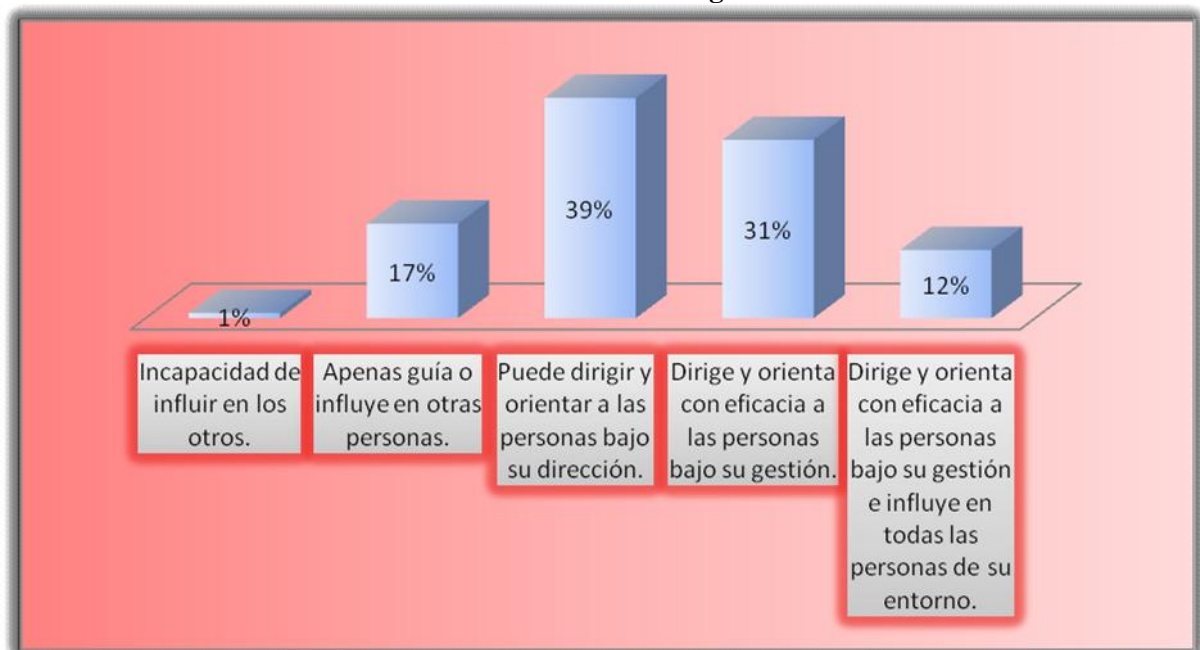
**Tabla N° 20 Liderazgo**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>f</b>	<b>f %</b>
<b>LIDERAZGO:</b> Posesión de facilidad para influir y guiar a otras personas.	<b>Insatisfactorio</b>	Incapacidad de influir en los otros.	1	1%
	<b>Pobre</b>	Apenas guía o influye en otras personas.	18	17%
	<b>Bueno</b>	Puede dirigir y orientar a las personas bajo su dirección.	42	39%
	<b>Muy bueno</b>	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión.	34	31%
	<b>Excelente</b>	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno.	13	12%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 20 Liderazgo**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

Dentro del factor de Liderazgo, el 39 % del personal encuestado se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que pueden orientar y dirigir a las personas bajo su dirección, sin dejar de considerar que el 31 % del personal se encuentra en un nivel muy bueno, donde dirige y orienta con eficiencia a las personas bajo su gestión y sus niveles van de bueno a excelente.



**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

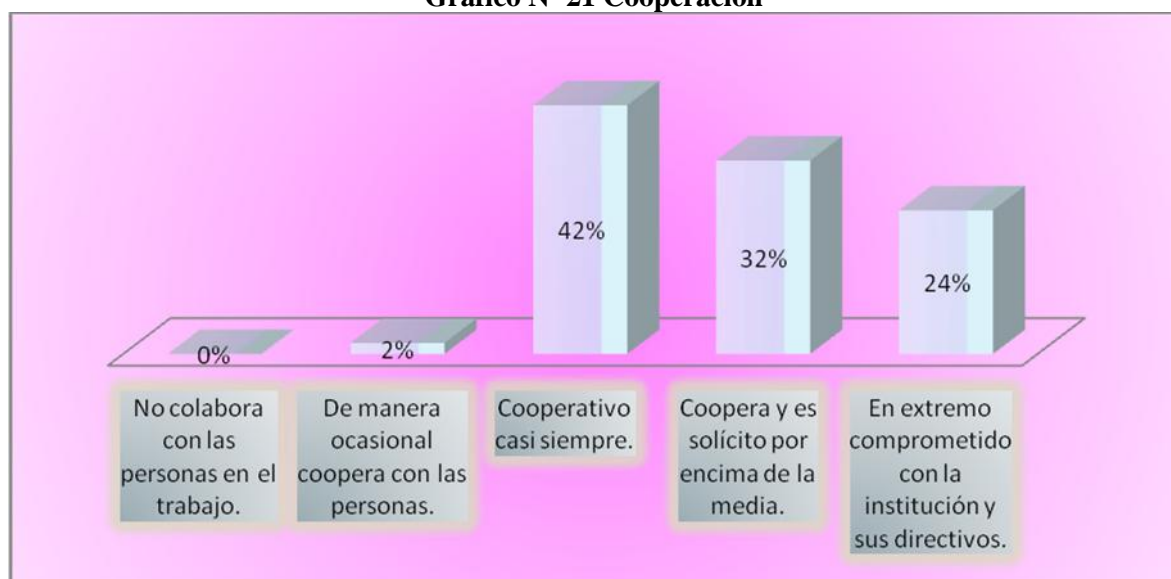
**Tabla N° 21 Cooperación**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>f</b>	<b>f %</b>
<b>COOPERACIÓN:</b> Manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas.	<b>Insatisfactorio</b>	No colabora con las personas en el trabajo.	<b>0</b>	0%
	<b>Pobre</b>	De manera ocasional coopera con las personas.	<b>2</b>	2%
		<b>Bueno</b>	<b>45</b>	42%
	<b>Muy bueno</b>	Coopera y es solícito por encima de la media.	<b>35</b>	32%
	<b>Excelente</b>	En extremo comprometido con la institución y sus directivos.	<b>26</b>	24%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 21 Cooperación**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Interpretación:**

Dentro del factor de cooperación, el 42 % del personal se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que son cooperativos, seguido de muy bueno a excelente y en una minoría pobre.



**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

**Tabla N° 22 Compromiso**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>F</b>	<b>f %</b>
<b>COMPROMISO:</b> Orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la Empresa y sus directivos.	<b>Insatisfactorio</b>	No tiene sentido de compromiso con la institución.	0	0%
	<b>Pobre</b>	Tiene sentido de compromiso con algunos directivos.	6	6%
		Tiene sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	45	42%
	<b>Muy bueno</b>	Muy buen sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	35	32%
	<b>Excelente</b>	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas.	22	20%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER.

Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Gráfico N° 22 Compromiso**



Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.

**Interpretación:**

Dentro del factor de compromiso, el 42 % del personal encuestado se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que tiene sentido de compromiso con la empresa y sus jefes, seguido por una menor parte entre muy bueno a excelente y en una minoría pobre.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

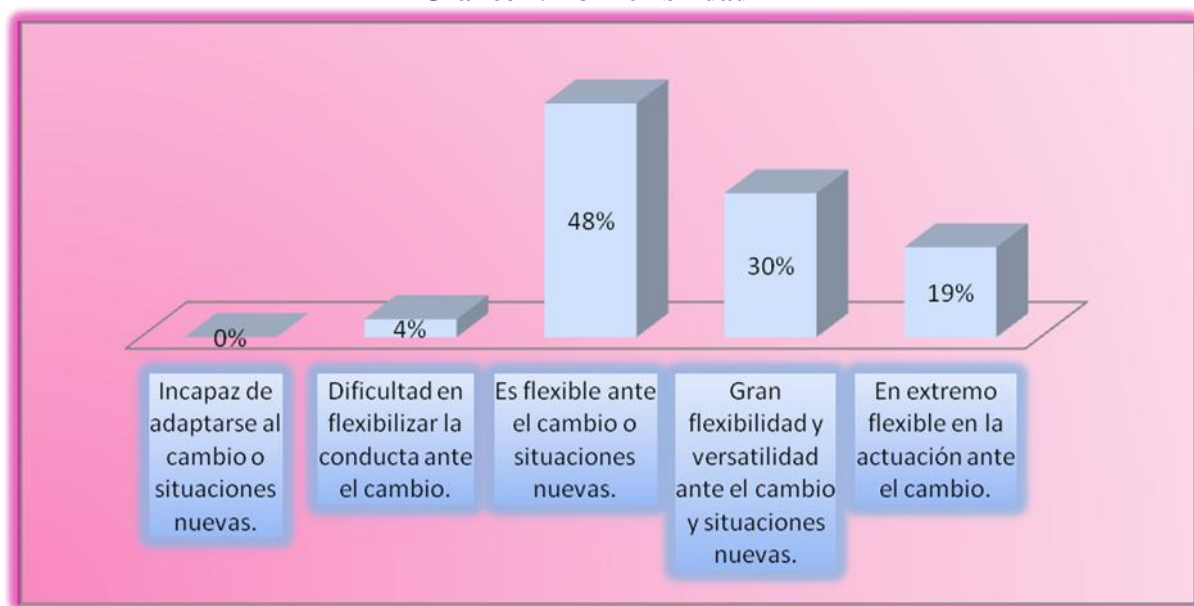
**Tabla N° 23 Flexibilidad**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>F</b>	<b>f %</b>
<b>FLEXIBILIDAD:</b> Orientación a la adaptabilidad y versatilidad en el desempeño ante el cambio o situaciones nuevas o diferentes.	<b>Insatisfactorio</b>	Incapaz de adaptarse al cambio o situaciones nuevas.	<b>0</b>	0%
	<b>Pobre</b>	Dificultad en flexibilizar la conducta ante el cambio.	<b>4</b>	4%
	<b>Bueno</b>	Es flexible ante el cambio o situaciones nuevas.	<b>52</b>	48%
	<b>Muy bueno</b>	Gran flexibilidad y versatilidad ante el cambio y situaciones nuevas.	<b>32</b>	30%
	<b>Excelente</b>	En extremo flexible en la actuación ante el cambio.	<b>20</b>	19%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 23 Flexibilidad**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Interpretación:**

Dentro del factor de flexibilidad, el 48 % personal encuestado se encuentra en un nivel bueno para desempeño laboral ya que es flexible ante el cambio o situaciones nuevas, seguido en una menor proporción por excelente, y en una minoría por pobre.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

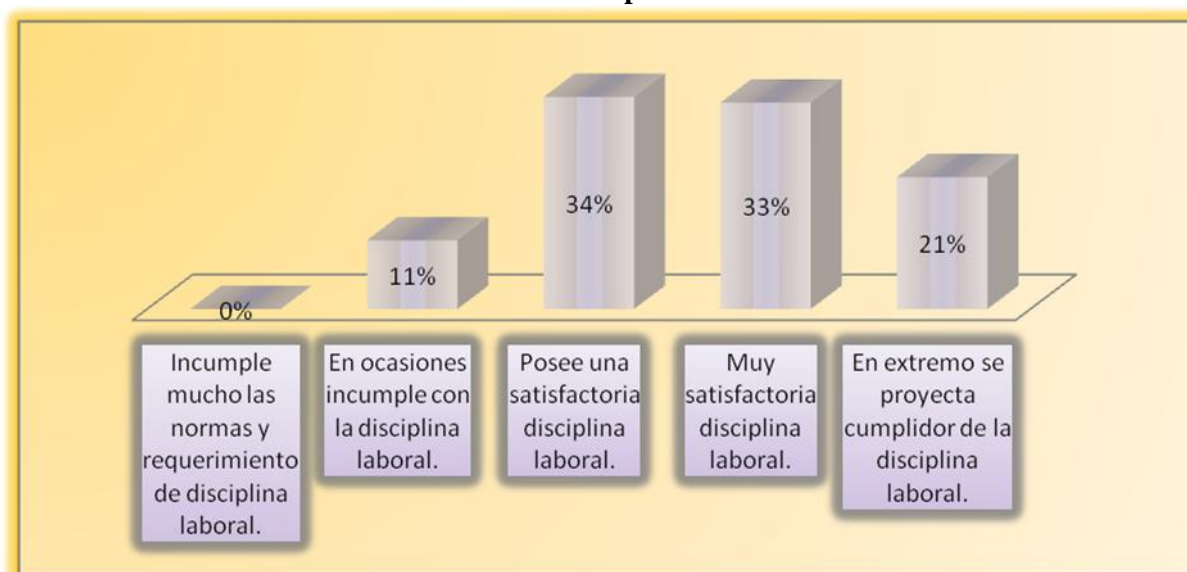
**Tabla N° 24 Disciplina laboral**

<b>Factor</b>	<b>Rango</b>		<b>f</b>	<b>f %</b>
<b>DISCIPLINA LABORAL:</b> Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.	<b>Insatisfactorio</b>	Incumple mucho las normas y requerimiento de disciplina laboral.	0	0%
	<b>Pobre</b>	En ocasiones incumple con la disciplina laboral.	12	11%
	<b>Bueno</b>	Posee una satisfactoria disciplina laboral.	37	34%
	<b>Muy bueno</b>	Muy satisfactoria disciplina laboral.	36	33%
	<b>Excelente</b>	En extremo se proyecta cumplidor de la disciplina laboral.	23	21%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 24 Disciplina laboral**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán**

**Interpretación:**

Dentro del factor de disciplina laboral, el 34 % del personal encuestado se encuentra en un nivel bueno para el desempeño laboral ya que poseen una satisfactoria disciplina laboral, seguido del 33% del personal que se encuentra en un nivel muy bueno y sus niveles van de bueno a excelente.

**La influencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores en LAARCOURIER EXPRESS S.A.**

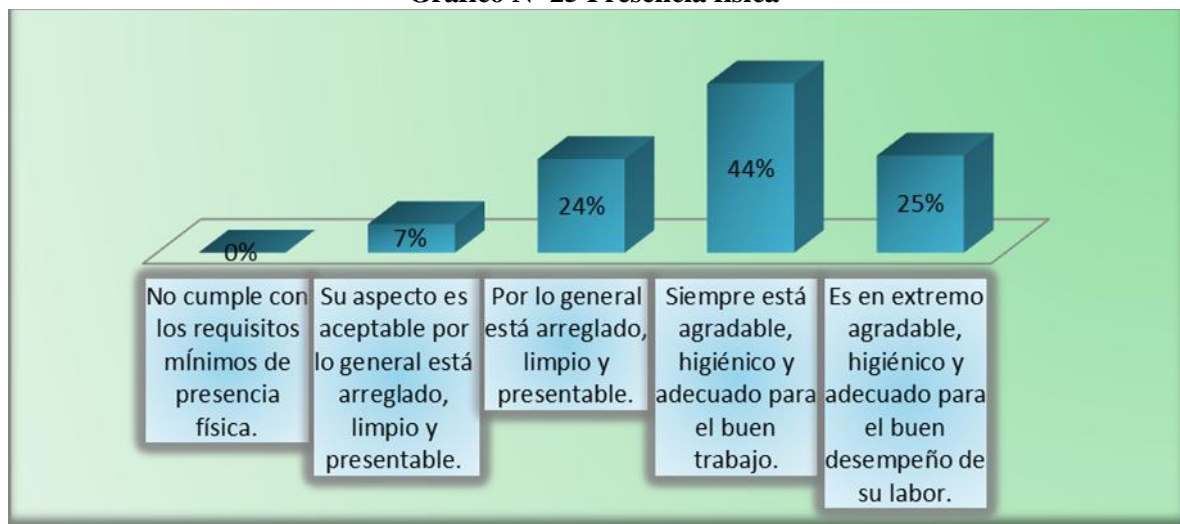
**Tabla N° 25 Presencia física**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>		<b>f</b>	<b>f %</b>
<b>PRESENCIA FÍSICA:</b> Orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.	<b>Insatisfactorio</b>	No cumple con los requisitos mínimos de presencia física.	0	0%
	<b>Pobre</b>	Su aspecto es aceptable por lo general está arreglado, limpio y presentable.	8	7%
	<b>Bueno</b>	Por lo general está arreglado, limpio y presentable.	26	24%
	<b>Muy bueno</b>	Siempre está agradable, higiénico y adecuado para el buen trabajo.	47	44%
	<b>Excelente</b>	Es en extremo agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño de su labor.	27	25%
		<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010, Aplicada a la empresa LAARCOURIER.**

**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Gráfico N° 25 Presencia física**



**Realizado por: Martha Ubillús Redrobán.**

**Interpretación:**

Dentro del factor de presencia física, se puede observar que el 44 % del personal encuestado se encuentra en un nivel muy bueno para el desempeño laboral ya que siempre se encuentra agradable, higiénico y adecuado para su trabajo, y sus niveles van de bueno a excelente, seguido por una menor parte entre bueno y excelente y en una menor parte bueno.

## Análisis y discusión de los resultados

### Comprobación de hipótesis

#### 1 Planteamiento de Hipótesis

**Hi:** “El Clima laboral afecta en el desempeño de los trabajadores.”

**Ho:** “El Clima laboral **NO** afecta en el desempeño de los trabajadores.”

#### 2 Nivel de Significación:

$\alpha = 0,005$

Se trabajará con el 5% de error

#### 3 Criterio:

Rechaza la  $H_0$ : Si

$\chi^2 > \chi^2_{\alpha}$  o  $\chi^2 < \chi^2_{1-\alpha}$ .

#### 4 Cálculos:

FRECUENCIAS OBSERVADAS						
		Clima Laboral				
		Totalmente Adecuado	Parcialmente Adecuado	Parcialmente Inadecuado	Totalmente Inadecuado	Total
Desempeño Laboral	Excelente	2	1	0	1	4
	Muy Bueno	11	7	2	2	22
	Bueno	16	25	7	4	52
	Pobre	14	9	2	4	29
	Insatisfactorio	1	0	0	0	1
	Total	44	42	11	11	108

COMPROBACION DE HIPOTESIS				
CELDA		FO	FE	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
Excelente	Totalmente Adecuado	2	1,6296	<b>0,08417508</b>
Muy Bueno	Totalmente Adecuado	11	8,963	<b>0,46296296</b>
Bueno	Totalmente Adecuado	16	21,185	<b>1,26910127</b>
Pobre	Totalmente Adecuado	14	11,815	<b>0,40415651</b>
Insatisfactorio	Totalmente Adecuado	1	0,4074	<b>0,86195286</b>
Excelente	Parcialmente Adecuado	1	1,5556	<b>0,1984127</b>
Muy Bueno	Parcialmente Adecuado	7	8,5556	<b>0,28282828</b>
Bueno	Parcialmente Adecuado	25	20,222	<b>1,12881563</b>
Pobre	Parcialmente Adecuado	9	11,278	<b>0,46004379</b>
Insatisfactorio	Parcialmente Adecuado	0	0,3889	<b>0,38888889</b>
Excelente	Parcialmente Inadecuado	0	0,4074	<b>0,40740741</b>
Muy Bueno	Parcialmente Inadecuado	2	2,2407	<b>0,02586471</b>
Bueno	Parcialmente Inadecuado	7	5,2963	<b>0,54804455</b>
Pobre	Parcialmente Inadecuado	2	2,9537	<b>0,30793568</b>
Insatisfactorio	Parcialmente Inadecuado	0	0,1019	<b>0,10185185</b>
Excelente	Totalmente Inadecuado	1	0,4074	<b>0,86195286</b>
Muy Bueno	Totalmente Inadecuado	2	2,2407	<b>0,02586471</b>
Bueno	Totalmente Inadecuado	4	5,2963	<b>0,31727532</b>
Pobre	Totalmente Inadecuado	4	2,9537	<b>0,3706316</b>
Insatisfactorio	Totalmente Inadecuado	0	0,1019	<b>0,10185185</b>
				<b>8,61001851</b>

Tomado de: Encuestas aplicadas.

Realizado por: Martha Ubillus

**g= (filas -1) (columnas -1)**

**(5-1)(4-1)**

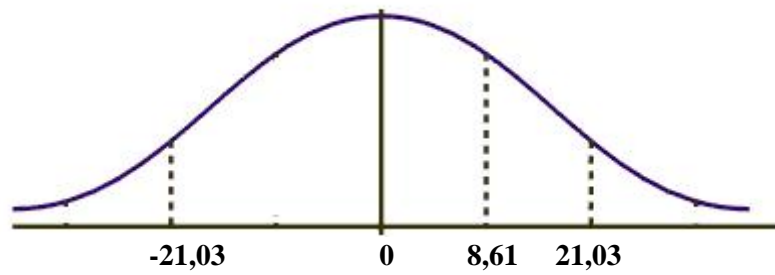
**4 3**

**g= 12**

**Xt2= 21,03**

## 5 Decisión:

Como  $X_{c2} = 8,61$  se encuentra en la zona de aceptación de la  $H_1$  “El Clima laboral afecta positivamente en el desempeño de los trabajadores.” De la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- El clima laboral guarda relación directa o dicho de otra manera influye directamente en el desempeño laboral, pues como lo demuestra la presente investigación un clima laboral adecuado y positivo permite e impulsa un rendimiento o desempeño laboral muy alto de sus trabajadores, y por ende una baja rotación de personal.
- Los factores: estrategia organizacional, organización, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, satisfacción laboral, identificación y compromiso; afectan al clima laboral los mismos que son causa para la satisfacción laboral.
- Mediante la encuesta de clima laboral se pudo determinar que los factores son importantes porque influyen en el desempeño de los trabajadores, es por ello que es necesario que exista un clima laboral positivo para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Mediante la evaluación al desempeño se pudo identificar que los trabajadores necesitan un buen clima laboral para evitar bajas en la productividad.
- Es indispensable realizar un diagnóstico de clima laboral semestral para obtener un control y mejora de su desempeño.
- Es preciso tener un clima laboral positivo con el cual los trabajadores se sientan comprometidos y gratos para que se desempeñen de mejor manera, realizando sus actividades con eficiencia y mostrando resultados óptimos, fomentando la facilidad para guiar a sus compañeros.



## **Recomendaciones**

- Realizar acciones que promuevan la mejora de un liderazgo claro y definido en la empresa.
- Otro de los aspectos a tomar en cuenta en un proceso de reforzamiento es el relacionado con el grado de lealtad de parte de los colaboradores hacia sus jefes.
- En la empresa la mayor parte los jefes no siempre se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, se debe tomar en cuenta los puntos señalados en cada factor, como áreas de oportunidad, con el fin de identificar y aplicar acciones encaminadas a reforzar o mejorar dichos indicadores.
- No descuidar el clima laboral, ya que se obtendrán resultados negativos en la evaluación al desempeño, afectando la eficiencia y por ende los resultados esperados por la empresa.
- Los trabajadores son el pilar fundamental para la empresa, por lo tanto deben estar satisfechos con las actividades encomendadas, de acuerdo a sus habilidades y destrezas para obtener un buen desempeño.

## C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Tangibles

- **Robbins**, Stephen (2000). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pretince Hall. Págs. 88, 150-210
- **Goncalves**, Alexis (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional Sociedad Latinoamericana para la calidad* (SLC). Quito: Paidos. Págs. 15, 24
- **Robbins**, Stephen (1989). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Lima: Prentice Hall.
- **Chiavenato**, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Págs. 244 – 265
- **Guillen**, Carlos (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones Laborales*. Madrid: Paidos Págs. 90 - 135
- **Cuesta**, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Cali: Ecoe 2010 Págs. 116 - 134

### Virtuales

**Mendoza**, Gabriela (2009). *Enfoques modernos de la administración*. Blog

<http://enfoquesdeadministracion.blogspot.com>  
Recuperado 2012 03 15

**Mora**, Carlos (2007). *El rendimiento, desempeño y alcance*.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alca-y-desempeno-laboral-organizacion.htm>  
Recuperado en marzo 2010.

**Mesa**, María (2007). “*La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional*”.

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>  
Recuperado abril 2010.

**Alles**, Martha (2005). *Gestión por Competencias, Introducción al estudio de los Recursos Humanos*. Buenos Aires – Ategentina. Págs. 60, 65, 70 y 78.

<http://www.marthaalles.com/biblioteca-libro.php?I=14>  
Recuperado abril 2011

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Proyecto de Investigación**

#### **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**CARRERA:** PSICOLOGIA INDUSTRIAL

#### **LINEA DE INVESTIGACION:**

Nuevas metodologías para la prevención y solución de problemas en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, así como comunidades; para la integración motivación y compromiso en las organizaciones; diseño e implementación del sistema para la satisfacción a plenitud de los clientes de sus necesidades prioritarias, secundarias y terciarias.

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:** Martha Ubillús

#### **1. TITULO**

COMO INFLUYE EL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TABAJADORES DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS. S.A DE LA CIUDAD DE QUITO.

#### **2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

La necesidad del estudio del clima organizacional, que prevalece la empresa surge del principio de que si sus trabajadores sienten bienestar psicológico-físico-material y están satisfechos, en gran medida, estarán satisfechos los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la empresa. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir los objetivos de la empresa.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene dicha empresa, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que puedan causar conflictos organizacionales, para que de esta manera pueda buscarse soluciones que mejoren los procesos que desempeñan, por lo que es necesario estudiar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores ya que de estos depende su desempeño.

#### **3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

LAARCOURIER EXPRESS S.A. Hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios, es por eso que el principal

problema es el alto nivel de rotación por parte del departamento de Operaciones, considerándose como factor de estudio el clima laboral con la finalidad de establecer los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

### **3.1 Formulación del Problema**

Qué factores influyen en el Clima Laboral para mejorar del desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A.

### **3.2 Preguntas**

¿EL estudio del Clima Laboral permitirá el incremento del Desempeño y por ende la baja rotación del personal?

¿Los diferentes factores que afectan al clima laboral son causas para la satisfacción o insatisfacción laboral?

### **3.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar qué factores afectan en el Clima Laboral para el desarrollo de las actividades de los trabajadores a fin de tomar acciones preventivas.

#### **Objetivo Específico**

Realizar un diagnóstico del Clima Laboral

Evaluar el desempeño de los trabajadores

### **3.4 Delimitación del espacio Temporal**

La presente investigación se realizara en la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A. De la ciudad de Quito; el estudio se realizara durante el año lectivo 2011 – 2012.

## **4. MARCO TEORICO**

### **4.1 Posicionamiento Teórico**

Según GUILLEN GESTOSO Carlos Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos.

La Teoría de Likert Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción.

Según Idalberto Chiavenato (2000: 359) el desempeño Laboral es “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

#### **4.2 Plan Analítico**

### **CAPITULO I**

Concepto y generalidades sobre clima organizacional

1. Importancia del clima organizacional
2. Procesos que intervienen en el Clima Laboral
3. Características fundamentales del clima organizacional
4. Instrumentos que miden el Clima Laboral

### **CAPITULO II**

Desempeño Laboral

Concepto de Desempeño Laboral

Por qué se debe evaluar el Desempeño

Quién debe evaluar el desempeño

Métodos modernos de evaluación de desempeño

Aplicaciones de la evaluación al desempeño.

#### **4.3 Referencias Bibliográficas del Marco Teórico**

GUILLÉN Gestoso Carlos

Pág. 169- 170-171

Psicología del Trabajo para relaciones Laborales 2000

CHIAVENTO Idalberto

Gestión del Talento Humano

### **5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

En la investigación se utilizara el enfoque mixto ya que es un proceso que recolecta analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

### **6. TIPO DE INVESTIGACION**

Utilizare el método correlacional para investigar la relación entre ciertas características existentes entre dos o más variables, es decir el Clima laboral para mejorar el desempeño.

## 7. FORMULACION DE HIPOTESIS

### 7.1 Planteamiento de Hipótesis

El clima laboral afecta en el desempeño de los trabajadores.

### 7.2 Identificación de las variables

**Hi 1 Variable Independiente:** Clima Laboral

**Hi 2 Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia Organizacional</li> <li>➤ Organización</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Relaciones Interpersonales</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> <li>➤ Ambiente de Trabajo</li> <li>➤ Satisfacción Laboral</li> <li>➤ Identificación y Compromiso</li> </ul>	Totalmente Adecuado Parcialmente Adecuado Parcialmente Inadecuado Totalmente Inadecuado	Encuesta de Clima Laboral; de la Consultora Great place work
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad</li> <li>➤ Cantidad</li> <li>➤ Dominio técnico</li> <li>➤ Pro actividad</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Cooperación</li> <li>➤ Compromiso</li> <li>➤ Flexibilidad</li> <li>➤ Disciplina Laboral</li> <li>➤ Presencia física</li> </ul>	Insatisfactorio Pobre Bueno Muy Bueno Excelente	Evaluación al Desempeño

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

No experimental

## **9. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

### **9.1 Población y Muestra**

El Grupo Laar, está constituida por tres empresas:

Laar Seguridad cuya actividad es la de Seguridad Física

Laarcom cuya actividad es la instalación y monitoreo de alarmas electrónicas y

Laarcourier Express S.A., cuya actividad es la entrega de documentos a nivel nacional e internacional para lo cual mi investigación se la hará en la empresa LAARCOURIER EXPRESS con un numérico de personal de 400 trabajadores y la población de estudio será conformada por el personal del Departamento de Operaciones Quito constituida por: Operaciones Claro, UPS, Documentos (Courier Motorizados), Carga (Courier a pie) y Urbano.

La Muestra estará constituida por 108 trabajadores del departamento de operaciones que representa el 100%.

### **9.2 Características de la población y muestra**

La empresa LAARCOURIER EXPRESS S. A. Quito cuenta con colaboradores distribuidos por departamentos los cuales son:

Gerencia General

Departamento Administrativa Financiera

Departamento Comercial

Departamento Cartera

#### **Departamento de Operaciones**

##### **Operaciones UPS**

##### **Operaciones de Carga**

##### **Operaciones de Documentos (motorizados)**

##### **Operaciones Claro**

##### **Operaciones Urbano**

Departamento de Servicio al Cliente

Departamento de Ventas

Departamento Recursos Humanos

Departamento de Facturación

Departamento de Seguridad y Salud

Departamento Medico

### **9.1.2 Diseño de la muestra**

No Probabilística

### 9.1.3 Tamaño de la muestra

108 trabajadores que representa el 100%

## 10. METODOS TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

### MÉTODOS.

**Inductivo - Deductivo:-** aplicaremos este método porque vamos a estudiar el fenómeno desde un todo hacia las partes y viceversa.

**Estadístico:-** utilizaremos este método porque nos permite tratar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación.

**Correlacional:** utilizaremos este método para investigar la relación entre ciertas características existentes entre dos o más variables, es decir la implementación del Reglamento de Seguridad y Salud con los accidentes e incidentes laborales.

### TÉCNICAS.

**Observación:** utilizare esta técnica porque podemos observar el comportamiento de los trabajadores además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.

**Cuestionario:** utilizare esta técnica porque nos ayuda a recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas que los responden.

**Entrevista:** Utilizare esta técnica porque nos acerca a las necesidades ya que son valiosas las opiniones, comentarios, ideas o sugerencia en relación a como se podría hacer el trabajo.

## 11. FASES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Selección de la muestra

Selección del instrumento de medición

Recolección de información

Identificación de las necesidades

Análisis e interpretación obtenida

Diseño de la matriz estadística de los resultados

Elaboración del informe de investigación

Presentación del informe de investigación

### 11.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA LAARCORIER S.A.

#### VISION

“Proveer servicios de seguridad integral, Courier y monitoreo de alarmas, caracterizados por una excelente atención a nuestros clientes, con valores agregados que nos diferencien de la competencia, utilizando los mejores recursos físicos y humanos del mercado.



## **MISION**

Ser líderes en el mercado por la calidad y confiabilidad de nuestros servicios.

## **RESEÑA HISTORICA**

Laar Courier Express, es una empresa de correo privado legalmente constituida, pertenece al GRUPO LAAR, nace en el mes de Octubre de 1999, tiene como finalidad brindar un excelente servicio de Courier para satisfacer la demanda y exigencia del cliente.

Esta organización cuenta con 33 regionales en distintas ciudades del Ecuador, 7 centros de servicios en la ciudad de Quito y llegamos a más de 120 destinos a nivel nacional, nos permite cumplir con el objetivo de brindar alta calidad a nuestros clientes.

### **Entre sus principales servicios están:**

El manejo profesional y personalizado de envíos tanto en la recolección como en el transporte y entrega puerta a puerta de documentos, sobres y comunicados, valijas empresariales y carga liviana. Adicional mente cuenta con un servicio de Urbano, dirigido a la entrega masiva de documentos, correo directo, mailing, estados de cuenta, invitaciones, promociones, comunicados, extractos, revistas, periódicos, etc.

Con beneficios como guías con pruebas de entrega firmadas por el destinatario y sistematización de todos los procesos tanto en la parte administrativa como operativa, además del reporte final al cliente.

Todo esto coordinado por un grupo de profesionales dispuestos a brindar el servicio que nuestros clientes necesitan.

## **Valores**

Desde sus comienzos LAAR COUIRER y su gente ha trabajado sobre la base de valores principales. Estos valores definen nuestra identidad institucional y nuestro carácter corporativo; los mismos que han perdurado a través de las distintas etapas.

Trabajo constante e incondicional

Honestidad

Responsabilidad

Gratitud

Respeto.

## 12. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Objetivos de la Investigación:

Factores que afectan en el Clima Laboral para el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

### Resultados según Variable

Buen clima laboral – fluye la productividad

Mayor - menor satisfacción

Alta – baja productividad.

Deterioro en el entorno Laboral – mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación.

## 13. RESPONSABLES

**Alumno-** Martha Ubillús

**Supervisor de la Investigación** – Dr. Luis Sarabia

## 14. RECURSOS

**14.1 Recursos Humanos-** Trabajadores de la empresa laarcourier express. S.A, departamento de operaciones, matriz Quito.

<b>Recursos materiales</b>	<b>Recursos financieros</b>	<b>Dólares</b>	<b>Recursos Tecnológicos</b>
Computadora	Computadora	180.00	Laptop
Impresora	Impresora	210.00	Infocus
Copias	Copias	65.00	Copiadora
Suministros de oficina	Suministros de oficina	50.00	Impresora
Libros	Escáner	25,00	
	Internet	250.00	
	<b>total</b>	<b>780,00</b>	

## 15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACION

## 16 BIBLIOGRAFIA

Goncalves, Alexis. 2000.

Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Idalberto Chiavenato

Gestión del Talento Humano

Pág. 196-197-201-212-218

## 17. ANEXOS CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

N..	Actividades	Oct.	Nov.	Dic.	Ene	Feb	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago.	Sep.	Oct.
		2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1	Formulación del proyecto de Investigación	■												
2	Elaboración del plan de investigación.		■	■										
3	Presentación y Aprobación del proyecto de Investigación			■										
4	Elaboración del marco Teórico				■	■	■	■						
5	Selección de instrumentos de Medición					■								
6	Recolección de información					■								
7	Ejecución de la investigación							■						
8	Aplicación de herramientas de Medición							■	■					
9	Análisis e interpretaciones de la información obtenida									■	■			
10	Comprobación de la hipótesis									■	■			
11	Diseño de la matriz estadística de resultados										■	■	■	
12	Elaboración del informe de Investigación por Resultados											■	■	
13	Presentación de resultados												■	
14	Elaboración de conclusiones y recomendaciones											■	■	
15	Presentación del informe final													■

## Anexo B. Encuesta de evaluación al desempeño

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS



EMPRESA LAARCOURIER

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO\*

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO:

PERÍODO DE EVALUACIÓN:

FECHA:

RENDIMIENTO ACTUAL

			Puntuación
1.- CALIDAD: Logra con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Errores muy frecuentes. Rendimiento, inaceptable	
	<b>Pobre 3-4</b>	Algunos errores y pone poco cuidado	
	<b>Bueno 5-6</b>	Desempeño Satisfactorio. Requiere un control normal	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Frecuentemente se halla por encima de la media.	
	<b>Excelente 9-10</b>	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión	
2.- CANTIDAD: Realiza la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Incapaz de cumplir las tareas encomendadas	
	<b>Pobre 3-4</b>	Requiere con frecuencia ayuda, seguimiento	
	<b>Bueno 5-6</b>	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Siempre sus resultados están por encima de lo normal	
	<b>Excelente 9-10</b>	Eficiente de manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento	
3.- DOMINIO TÉCNICO: Posee conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar	
	<b>Pobre 3-4</b>	No comprende algunos de los contenidos del cargo	
	<b>Bueno 5-6</b>	Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo	
	<b>Excelente 9-10</b>	Optimo lo que conoce y se aplica con alta grado de habilidad	
4.- PROACTIVIDAD: Facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficiencia y eficacia.	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias	
	<b>Pobre 3-4</b>	Requiere de orientación rigurosa temas no rutinarios	
	<b>Bueno 5-6</b>	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Se anticipa y actúa con eficiencia a situaciones poco comunes y a los problemas	

	<b>Excelente 9-10</b>	Con gran eficiencia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas	
5.- LIDERAZGO: Posesión de facilidad para influir y guiar a otras personas	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Incapacidad de influir en los otros	
	<b>Pobre 3-4</b>	Apenas guía o influye en otras personas	
	<b>Bueno 5-6</b>	Puede dirigir y orientar a las personas bajo su dirección	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Dirige y orienta con eficiencia a las personas bajo su gestión	
	<b>Excelente 9-10</b>	Dirige y orienta con eficiencia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno	
6.- COOPERACION: Manifestación a la colaboración y a ser solícito o cervical con las personas	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	No colabora con las personas en el trabajo	
	<b>Pobre 3-4</b>	De manera ocasional coopera con las personas	
	<b>Bueno 5-6</b>	Cooperativo casi siempre	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Coopera y es solícito por encima de la media	
	<b>Excelente 9-10</b>	En extremo comprometido con la institución y sus directivos	
7.- COMPROMISO: Orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la empresa y sus directivos.	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	No tiene sentido de compromiso con la institución	
	<b>Pobre 3-4</b>	Tiene sentido de compromiso con algunos directivos	
	<b>Bueno 5-6</b>	Tiene sentido de compromiso con la Institución y sus directivos.	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Muy buen sentido de compromiso con la Institución y sus directivos	
	<b>Excelente 9-10</b>	Con gran eficiencia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas	
8.- FLEXIBILIDAD: Orientación a la adaptabilidad y versatilidad en el desempeño ante el cambio o situaciones nuevas o diferentes	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Incapaz de adaptarse al cambio o situaciones nuevas	
	<b>Pobre 3-4</b>	Dificultad en flexibilizar la conducta ante el cambio	
	<b>Bueno 5-6</b>	Es flexible ante el cambio o situaciones nuevas	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Gran flexibilidad y versatilidad ante el cambio y situaciones nuevas	
	<b>Excelente 9-10</b>	En extremo flexible en la actuación ante el cambio	
9.- DISCIPLINA LABORAL: Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	Incumple mucho las normas y requerimientos de disciplina laboral	
	<b>Pobre 3-4</b>	En ocasiones incumple con la disciplina laboral.	
	<b>Bueno 5-6</b>	Posee una satisfactoria disciplina laboral	
	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Muy satisfactoria disciplina laboral	
	<b>Excelente 9-10</b>	En extremo se proyecta cumplidor de la disciplina laboral	
10.- PRESENCIA FISICA: Orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo	<b>Insatisfactorio 0-2</b>	No cumple con los requisitos mínimos de presencia física	
	<b>Pobre 3-4</b>	Su aspecto es aceptable por lo general está arreglado, limpio y presentable.	
	<b>Bueno 5-6</b>	Por lo general está arreglado limpio y presentable.	

	<b>Muy Bueno 7-8</b>	Siempre está agradable, higiénico y adecuado para el buen trabajo
	<b>Excelente 9-10</b>	Es en extremo agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño de su labor
<b>LA PUNTUACIÓN GENERAL DEL EMPLEADO ES:</b>		
0 - 39	40 - 59	60 - 79      80 - 89      90 - 100
INSATISFACTORIO	POBRE	BUENO    MUY BUENO    EXELENTE

COMENTARIO DEL  
EVALUADOR

Fuente Armando Cuesta, Gestión del Talento Humano y el Conocimiento 2010

EVALUADOR

TRABAJADOR

# UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

### EMPRESA LAARCOURIER

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

#### DATOS DE IDENTIFICACION

Fecha:.....

Edad..... Género.....

Estado Civil: Soltero(a)..... Casado(a)..... Divorciado(a)..... Viudo(a).....

Unión libre..... Separado(a).....

Instrucción:..... Función.....

Tiempo de servicio en la empresa..... Años de experiencia en el cargo.....

#### INSTRUCCIONES

- I. El presente instrumento ha sido diseñado con el único objetivo de darle a usted la oportunidad de expresar en forma independiente y abierta lo que piensa y siente en relación a su puesto de trabajo y la empresa.
- II. Recuerde que la opinión plasmada en este instrumento es sumamente valiosa y constituye un medio a través del cual usted puede colaborar con el bienestar y desarrollo de la Empresa.
- III. En el interior del cuestionario, encontrará (ítems) para que usted manifieste su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos, cuyo significado es el siguiente.

<b>Totalmente Adecuado</b>	TA - 4
<b>Parcialmente Adecuado</b>	PA - 3
<b>Parcialmente Inadecuado</b>	PI - 2
<b>Totalmente Inadecuado</b>	TI - 1

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y señale con una “X” o un Visto una sola alternativa por ítem, la que mejor represente su propia percepción y sentimiento.  
**“RECUERDE QUE LA ENCUESTA ES ANONIMA”.**

### **IMPORTANTE**

LA INFORMACION PROPORCIONADA EN ESTE INSTRUMENTO SERA MANEJADA CON ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD Y LOS RESULTADOS SERAN MANEJADOS EN FORMA GLOBAL NO INDIVIDUAL.

Queremos enfatizar nuestro agradecimiento por su decidida colaboración; de usted depende su propio bienestar, el de sus compañeros y de la empresa.

**“GRACIAS POR SU COLABORACION”**



### Estrategia organizacional

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
Conozco claramente cuál es la misión y visión de la empresa.				
Los objetivos y estrategias organizacionales son claros y están al alcance de todos.				
Conozco cuales son los valores y principios de la empresa.				
Mis valores y principios son compatibles con los de la empresa.				

### Organización

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
La estructura organizacional existente contribuye al cumplimiento de metas y objetivos.				
Tengo los materiales y el equipo necesario para cumplir con mi trabajo eficientemente.				
Entiendo como mi trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.				
Mis tareas y responsabilidades están claramente definidas.				
Las normas y procedimientos han sido explicadas claramente, todos las conocemos y aceptamos.				

### Comunicación

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
Recibo de los niveles superiores la información necesaria para el desarrollo de mi trabajo.				
Me siento libre de decir lo que pienso aún si esto significa no estar de acuerdo con mis superiores.				
En la organización nunca se producen chismes, rumores ni malos entendidos.				
Existe una buena comunicación entre jefes y colaboradores.				
Existe en la empresa un adecuado sistema de comunicación.				

## Liderazgo

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
En la organización existe un nivel de liderazgo claro y definido.				
Las decisiones tomadas por los directivos siempre son comunicadas en forma clara y oportuna.				
Las acciones de mi jefe son coherentes con sus planteamientos.				
Los ejecutivos de la empresa gozan de total lealtad por parte de mis compañeros.				
Mi jefe siempre me trata con respeto.				

## Relaciones Interpersonales

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
Aquí en la empresa siempre se trata a las personas con cortesía y respeto.				
Puedo relacionarme con todos mis compañeros de manera abierta, franca y amistosa.				
Mi jefe siempre fomenta la colaboración entre sus colaboradores y el personal de otras áreas de la empresa.				
En la empresa se comprende los problemas subyacentes de otros, sus sentimientos y comportamientos.				
Los jefes en esta empresa siempre dedican tiempo para compartir con sus colaboradores.				

## Trabajo en Equipo

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
En la empresa siempre se trabaja en equipo.				
Entiendo los objetivos de mi equipo de trabajo.				
En la empresa existe una buena integración y cooperación entre todas las áreas de trabajo.				
El trabajo en equipo es parte de la filosofía y políticas de la empresa.				
Siempre puedo contar con la ayuda de mis compañeros cuando los necesito.				

### Ambiente de Trabajo

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
El ambiente de trabajo en la empresa es excelente.				
Los directivos siempre se preocupan por el bienestar de sus colaboradores.				
En la empresa se percibe un ambiente de paz y tranquilidad.				
Mis compañeros siempre se preocupan por mantener un buen ambiente de trabajo.				
La adecuación de los espacios y decoración de las instalaciones promueven un ambiente agradable de trabajo.				

### Satisfacción Laboral

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
Me siento muy satisfecho de trabajar en la empresa.				
Estoy satisfecho con las condiciones de trabajo que me ofrece la empresa.				
Dentro de un año quiero continuar trabajando en la empresa.				
El trabajo que realizo me produce mucha satisfacción.				
Siento que mi aporte y mi trabajo son muy importantes para la empresa.				

### Identificación y Compromiso

INDICADORES	TA 4	PA 3	PI 2	TI 1
Me siento totalmente comprometido con la empresa.				
Considero que la empresa es parte de mí y yo parte de ella.				
Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.				
En esta organización todos los empleados están comprometidos para realizar un trabajo de calidad.				
Me esfuerzo por realizar bien mi trabajo sin importar si tengo que trabajar más horas de las previstas.				

## **Anexo D. Glosario técnico**

**Clima Laboral.-** Conjunto de condiciones, características del ambiente de trabajo y realidades en la actividad rutinaria de un trabajador, que pueden ser percibidas por este de manera directa o indirecta y comprende la parte física y emocional de cada miembro que compone la organización.

**Individuo.-** Comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influirá sobre su comportamiento y sobre su ambiente al interior de la empresa

**Desempeño.-** Conjunto de acciones y comportamiento ejercidos por el trabajador que son relevantes y ayudan en gran manera al alcance de los objetivos planteados para ser alcanzados por el área de la que forma parte y en un sentido macro, a la organización como tal, además puede ser medido en relación al nivel de contribución que el individuo puede proporcionar a la empresa.

**Evaluación del Desempeño.-** Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

**Retroalimentación:** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

**Participación:** Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

**Conflicto:** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones.

**Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

## TABLA DE CUADROS

Tabla N° 1 Datos del personal encuestado de Clima Laboral.....	42
Tabla N° 2 Datos del personal encuestado de Clima Laboral.....	43
Tabla N° 3 Datos del personal encuestado de Clima Laboral.....	44
Tabla N° 4 Datos del personal encuestado de Clima Laboral.....	45
Tabla N° 5 Datos del personal encuestado de Clima Laboral.....	46
Tabla N° 6 Estrategia organizacional .....	47
Tabla N° 7 Organización .....	48
Tabla N° 8 Comunicación.....	49
Tabla N° 9 Liderazgo.....	50
Tabla N° 10 Relaciones interpersonales .....	51
Tabla N° 11 Trabajo en equipo .....	52
Tabla N° 12 Ambiente de trabajo .....	53
Tabla N° 13 Satisfacción laboral .....	54
Tabla N° 14 Identificación y compromiso.....	55
Tabla N° 15 Datos generales .....	56
Tabla N° 16 Calidad .....	57
Tabla N° 17 Cantidad .....	58
Tabla N° 18 Dominio técnico .....	59
Tabla N° 19 Pro actividad.....	60
Tabla N° 20 Liderazgo.....	61
Tabla N° 21 Cooperación .....	62
Tabla N° 22 Compromiso .....	63
Tabla N° 23 Flexibilidad.....	64
Tabla N° 24 Disciplina laboral .....	65
Tabla N° 25 Presencia física .....	66

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfica N° 1 “Edad” .....	42
Gráfica N° 2 “Estado civil” .....	43
Gráfica N° 3 “Instrucción” .....	44
Gráfica N° 4 “Tiempo de servicio” .....	45
Gráfica N° 5 “Tiempo de experiencia en el cargo” .....	46
Gráfica N° 6 Estrategia organizacional .....	47
Gráfica N° 7 Organización .....	48
Gráfico N° 8 Comunicación .....	49
Grafico N° 9 Liderazgo .....	50
Gráfico N° 10 Relaciones interpersonales.....	51
Gráfico N° 11 Trabajo en equipo.....	52
Gráfico N° 12 Ambiente de trabajo .....	53
Gráfico N° 13 Satisfacción laboral.....	54
Gráfico N° 14 Identificación y compromiso .....	55
Gráfico N° 15 Datos generales .....	56
Gráfico N° 16 Calidad .....	57
Gráfico N° 17 Cantidad .....	58
Gráfico N° 18 Dominio técnico.....	59
Gráfico N° 19 Pro actividad .....	60
Gráfico N° 20 Liderazgo .....	61
Gráfico N° 21 Cooperación .....	62
Gráfico N° 22 Compromiso.....	63
Gráfico N° 23 Flexibilidad .....	64
Gráfico N° 24 Disciplina laboral .....	65
Gráfico N° 25 Presencia física.....	66